

VŠB - Technická univerzita Ostrava

Fakulta strojní

Katedra mechanické technologie

**Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci
soukromého sektoru**

The Analysis of Human Resources Management in
Selected Private Sector Organizations

Student:

Martina Truchlíková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Markéta Gregušová, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Martina Truchlíková**
Studijní program: B2341 Strojírenství
Studijní obor: 2301R040 Průmyslové inženýrství
Téma: **Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci soukromého sektoru**
The Analysis of Human Resources Management in Selected Private Sector Organizations

Zásady pro vypracování:

1. Obecná charakteristika řešené problematiky.
2. Analýza současného stavu v oblasti personálního managementu zaměřeného na způsob získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců.
3. Posouzení situace a specifikace vzniklých problémů.
4. Návrh varianty řešení a následné zhodnocení.

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů* Praha: GRADA Publishing, a.s., 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. *Personalistika* Praha: ASPI, a.s., 2007, 368 s. ISBN 978-80-7537-238-9.
KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních podnicích* (3. aktualizované a rozšířené vydání) GRADA Publishing, a.s., 2007, 263 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika* Praha: Computer Press Praha, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

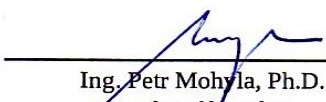
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Gregušová, Ph.D.**


Konzultant bakalářské práce: Kamila Hybnerová

Datum zadání: 13.12.2013

Datum odevzdání: 19.05.2014




Ing. Petr Mohyla, Ph.D.
vedoucí katedry


doc. Ing. Ivo Hlavatý, Ph.D.
děkan fakulty

Miestoprísahné prehlásenie študenta

Prehlasujem, že som celú bakalársku prácu vrátane príloh vypracovala samostatne pod vedením vedúcej bakalárskej práce a uviedla som všetky použité podklady a literatúru.

V Ostrave14.05.2014.....

.....Tuchli'ková.....

podpis študenta

Prehlasujem, že

- som bola oboznámená s tým, že na moju bakalársku prácu sa plne vzťahuje zákon č. 121/2000 Zb., autorský zákon, predovšetkým § 35 – použitia diela v rámci občianskych a náboženských obradov, v rámci školných predstavení a použitia diela školného a § 60 – školská práca.
- beriem na vedomie, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (ďalej len „VŠB-TUO“) má právo neplatne k svojej vnútornej potrebe bakalársku prácu využiť (§ 35 ods. 3).
- súhlasím s tým, že bakalárska práca bude v elektronickej podobe uložená v Ústrednej knižnici VŠB-TUO k nahliadnutiu a jeden výtlačok bude uložený u vedúceho bakalárskej práce. Súhlasím s tým, že údaje o kvalifikačnej práci budú zverejnené v informačnom systéme VŠB-TUO.
- bolo dohodnuté, že VŠB-TUO v prípade záujmu z jej strany, uzatvorí licenčnú zmluvu s oprávnením použiť dielo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- bolo dohodnuté, že použiť svoje dielo - bakalársku prácu alebo poskytnúť licenciu k jej použitiu môžem iba so súhlasom VŠB-TUO, ktorá je oprávnená v takom prípade odo mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré boli VŠB-TUO na vytvorenie diela vynaložené (až do ich skutočnej výšky).
- beriem na vedomie, že odovzdaním svojej práce súhlasím so zverejnením svojej práce podľa zákona č. 111/1998 Zb., o vysokých školách a o zmene a doplnení ďalších zákonov (zákon o vysokých školách), v znení neskorších predpisov, bez ohľadu na výsledok obhajoby.

V Ostrave 14.05.2014.....

Truchlíková
.....
podpis študenta

Meno a priezvisko autora práce:

Martina Truchlíková

Adresa trvalého pobytu autora práce:

Skalité 582, 023 14 Slovakia

PodĎakovanie

Na tomto mieste by som rada poďakovala vedúcej bakalárskej práce Ing. Markéte Gregušovej, Ph.D. za poskytovanie cenný rád a konštruktívnych pripomienok pri jej spracovaní. Ďalej ďakujem spoločnosti BORCAD cz s.r.o., za umožnenie využívať ich podklady, materiály a ochotu pomôcť mi v akejkol'vek situácií. Predovšetkým ďakujem pani Kamile Hýbnerovej za jej pomoc a odborné pripomienky, a svojej rodine, za nekonečnú podporu a trpezlivosť. Tato práca bola riešená v rámci projektu ESF OPVK „Vytváření nových sítí a posílení vzájemné spolupráce v oblasti inovativního strojírenství“, reg. č. CZ.1.07/2.4.00/31.0170.

ANOTÁCIA BAKALÁRSKEJ PRÁCE

TRUCHLÍKOVÁ, M. *Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci soukromého sektoru: bakalářská práce*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, Katedra mechanické technologie, 2014, 62 s. Vedúca práce: Gregušová, M.

Bakalárska práca je zameraná na riadenie ľudských zdrojov vo vybranej organizácii súkromného sektoru, ktorou je firma BORCAD cz s.r.o. Konkrétne sa práca týka výberového riadenia zamestnancov. Práca sa delí na tri základné časti. V úvodnej, teoretickej časti, sú popísané teoretické postupy pri výbere zamestnancov. Praktická časť je zameraná na analýzu súčasného stavu vo firme BORCAD cz s.r.o. V záverečnej kapitole sú na základe informácií z druhej časti popísané návrhy riešení pre zlepšenie riadenia ľudských zdrojov v tejto organizácii.

ANNOTATION OF BACHELOR THESIS

TRUCHLÍKOVÁ, M. *The Analysis of Human Resources Management in Selected Private Sector Organizations: Bachelor Thesis*. Ostrava: VSB - Technical University of Ostrava, Faculty of Mechanical Engineering, Department of Mechanical Technology, 2014, 62 pages. Thesis head: Gregušová, M.

Bachelor thesis is focused on management of human resources in chosen private sector organization, which is the company BORCAD cz s.r.o. especially on employee recruitment proces. The thesis is divided into three basic parts. Theoretical approaches in recruitment process are described in the opening theoretical part. Practical part is focused on analysis of current state at company BORCAD cz s.r.o. According to current state analysis, the recommendations to improve management of human resources are described in third part.

Obsah

Zoznam použitých značiek a symbolov	8
Úvod	9
1 TEORETICKÁ ČASŤ	10
1.1 Etapy vývoja personálneho riadenia	10
1.2 Riadenie ľudských zdrojov a jeho úlohy	11
1.3 Personálna činnosť	13
1.4 Získavanie zamestnancov	15
1.5 Výberové riadenie a výber pracovníkov	18
1.5.1 Pohovor	20
1.5.2 Problémy vstupného pohovoru	22
1.5.3 Ďalšie metódy výberu pracovníkov	23
2 PRAKTICKÁ ČASŤ	24
2.1 Charakteristika spoločnosti BORCAD cz s.r.o.	24
2.1.1 Historický vývoj spoločnosti	24
2.1.2 Organizačná štruktúra	27
2.2 Analýza súčasnej situácie	29
2.2.1 Získavanie nových zamestnancov	29
2.2.2 Výberové konanie vo firme BORCAD	30
2.3 Návrh optimálneho riešenia	32
2.3.1 Požiadavka na nových zamestnancov	32
2.3.2 Výber zamestnancov	33
2.3.3 Výberový pohovor s uchádzačmi	38
2.3.4 Dotazník	39
Záver	42
Zoznam použitej literatúry	44
Zoznam obrázkov, tabuliek a grafov	45
Zoznam príloh	47

Zoznam použitých značiek a symbolov

ČR	Česká republika
EÚ	Európska únia
HR	Ľudské zdroje (Human Resource)
I-DEAS	Integrovaný dizajnový a inžiniersky analytický software (Integrated Design and Engineering Analysis Software)
IS	Informačný systém (Information System)
Jobs cz.	Internetový portál na hľadanie práce
MS	Microsoft
RLZ	Riadenie ľudských zdrojov
SNS	Spoločenstvo nezávislých štátov
SOU	Stredné odborné učilište
SR	Slovenská republika
s.r.o.	Spoločnosť s ručením obmedzeným
THP	Technicko-hospodársky pracovník
TPV	Technická príprava výroby
TVZ	Typ vzdelania
UVZ	Úroveň vzdelania
ÚSO	Úplné stredné odborné vzdelanie s maturitou
VOŠ	Vyššia odborná škola
VP	Vodičský preukaz
VŠ	Vysoká škola
ZŠ	Základná škola

Úvod

Riadenie ľudských zdrojov zastáva v organizácii význačné miesto, podporuje dôveru medzi radovým a vedúcim zamestnancom, uvedomuje si silu ľudského kapitálu a neváha investovať do ďalšieho rozvoja. Hodnoty ako vzájomný rešpekt vytvárajú podklady pre starostlivosť, podporu personálu a tvoria silný a stabilný základ podniku. Zamestnanci predstavujú v podniku dôležitú súčasť, ktorú vytvárajú svojou odbornosťou, vedomosťami či zručnosťou a stávajú sa neoceniteľnou časťou každej spoločnosti. Skúsenosti poukazujú, že správnym riadením ľudských zdrojov a ich kvalitným využitím stúpa úspešnosť a konkurencieschopnosť podnikov. Preto je dôležité v prvom rade zamerať svoju pozornosť na personálnu činnosť, nebát sa investovať do kvalitného vzdelania zamestnancov, pretože oni sú najdôležitejším zdrojom, ktorý má každá firma k dispozícii.

V súčasnosti sa riadenie podniku nevyhne vplyvu prostredia. Mnohé podniky v dobe krízy šetria prepúšťaním zamestnancov a často medzi prvými odchádzajú práve personalisti. Dôvod, prečo sa tak stáva, je ten, že v podnikoch prevláda doposiaľ názor, že personálne oddelenia uberajú financie na školenie, motivovanie, personalisti nepracujú, iba sa rozprávajú s ostatnými atď. Na druhej strane vznikajú podniky, ktoré si už uvedomujú význam oddelení HR (HR - Human Resource, alebo Riadenie ľudských zdrojov) a sú si vedomé toho, že zamestnanci nie sú iba výkonní pracovníci, ale tvoria zdroj nových myšlienok a investícií, s ktorými je možné prekonať akúkoľvek krízu a udržať sa na trhu ako stabilná a prosperujúca firma. Potreba personalistiky rok od roku rastie a postupne sa stáva dôležitou súčasťou životaschopnosti podniku.

Cieľom bakalárskej práce je analýza procesu získavania a výberu pracovníkov v podniku BORCAD cz s.r.o. V úvodnej kapitole svojej práce sa zaoberám teoretickými poznatkami v obore riadenia ľudských zdrojov od vzniku až po súčasnosť. Ďalšia časť je zameraná na analýzu procesu získavania a výberu pracovníkov v podniku BORCAD cz s.r.o. Získané informácie o súčasnej situácii a využívaných postupoch uplatňovaných v podniku sú konfrontované s teoretickými poznatkami zhromaždenými v prvej časti práce. Praktická časť obsahuje okrem analýzy súčasného stavu tiež návrh optimálneho riešenia a záver, kde sú uvedené popísané kroky, ktoré vedú k zefektívneniu uvedených procesov.

1 TEORETICKÁ ČASŤ

Počiatok personálnej práce sa spája s obdobím priemyselnej revolúcie, kedy dochádza k zmene povahy vykonávanej práce, potrebe koordinácie práce veľkého počtu ľudí a riešenia zhoršujúcich sa pracovných podmienok. V dnešnej dobe, keď sa kladie dôraz na strategické riadenie personálnej činnosti, stretávame sa s pojmom riadenie ľudských zdrojov, o ktorom môžeme povedať, že charakterizuje vyššiu vývojovú úroveň a koncepciu personalistiky.

1.1 Etapy vývoja personálneho riadenia

Personálny vývoj v dôsledku rozvoja, okolností a činnosti ľudí môžeme vymedziť do niekoľkých rôznych etáp. Už v roku 1915 a v 20. rokoch sa zamestnávateľia začali starať o osobné záujmy svojich zamestnancov. Môžeme teda hovoriť o fáze *starostlivosti o zamestnancov*. Počas 1. sv. vojny sa v muničných skladoch objavujú prvé osoby, ktoré boli poverené starostlivosťou o pracovníkov. V 30. rokoch sa začala formovať tzv. *personálna administratíva*. Táto administratíva zaviedla evidenciu o zamestnancoch, ktorá poskytovala pomoc manažérom pri získavaní pracovníkov a ich nasledovnom zázviku.

V 40. až 50. rokoch sa dostávame do *fázy rozvoja personálneho riadenia*. Okrem evidencie a získavania pracovníkov sa rozvíja odborný výcvik a do pracovných vzťahov sa zapájajú aj manažéri poverení starostlivosťou o zamestnancov, ale iba na operatívne činnosti. Postupne sa personálne riadenie dostáva do *fázy dospelosti*, rozvíja sa, systematizuje sa vzdelanie a plánuje sa riadenie ľudských zdrojov. Technika pre výber, výcvik, hodnotenie a odmeňovanie ľudí je prepracovanejšia. Hlavný pohľad sa upiera na prácu a vzťahy v kolektíve. Uzatvára sa stále viac kolektívnych zmlúv v dôsledku vzniku silných odborov. Mnohé podniky zamestnávajú riaditeľov pre kolektívne pracovné vzťahy alebo personálnych riaditeľov, ktorí sa stávajú s rastom legislatívy špecialistami v obore ľudských práv.

80. roky prinášajú *prvú fázu riadenia ľudských zdrojov*, kedy sa personálne riadenie integruje do strategického riadenia firmy. Ľudské zdroje stále viac prenikajú

do sféry podnikania, dochádza k rozvoju techník pre odmeňovanie na základe podaného výkonu k motivácii pracovníkov.

Rozkvet prichádza v 90. rokoch v *druhej fáze riadenia ľudských zdrojov*, kedy prístup k riadeniu kultúry organizácie, riadenie výkonu, metód odmeňovania a rozvoj manažérov dosahuje vysokej úrovne. Celoživotné zamestnania v dôsledku recesie, ktorá sa prikláňa k štíhlejšej, pružnejšej organizácií, už nie je iba norma. Práca manažérov v oblasti personalistiky si často vyžaduje zaujať úlohu interných konzultantov, čo znamená využívať metódu benchmarking pre čo najdokonalejšiu prax. [1]

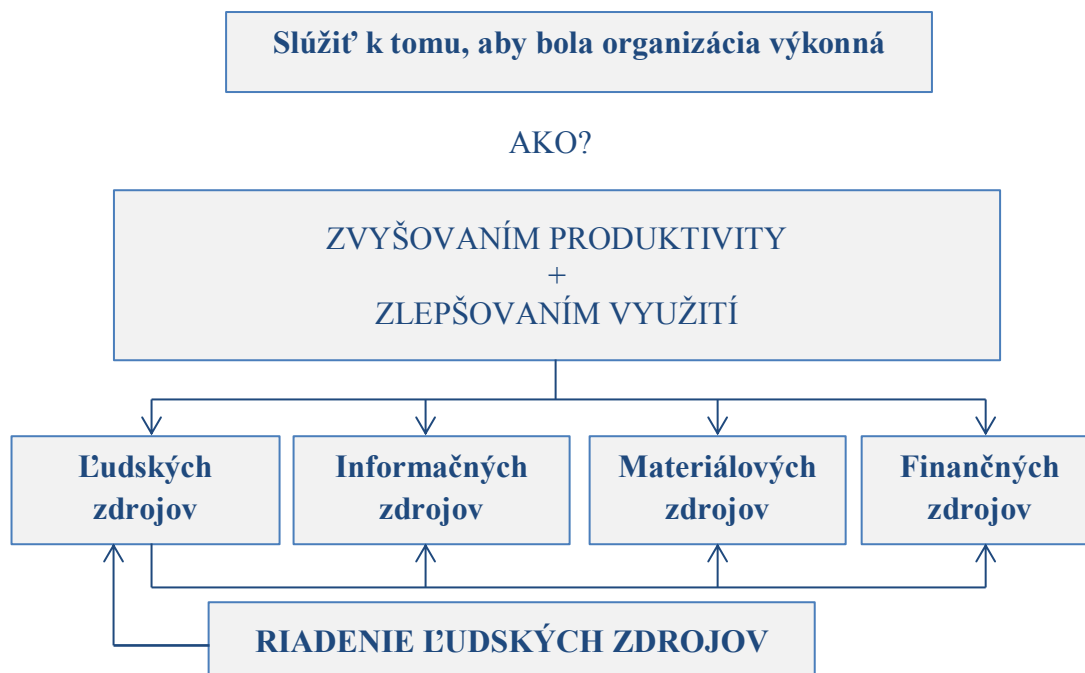
Pre rozvoj súčasného myslenia v personálnom riadení a riadení ľudských zdrojov majú rozhodujúci vplyv práve títo autori.

- Univerzitný učiteľ *Elton Mayo*, ktorý kladol dôraz na sociálnu potrebu ľudí a bol presvedčený, že produktivita je závislá na uspokojení z práce.
- *A. Maslow, Ch. Argyris, F. Herzberg a R. Likert*, ktorí predstavovali hnutie behaviorálnych vied, šírili myšlienku manažmentu ako základnú hodnotu potreby zvyšovať kvalitu pracovného života, prostredníctvom motivácie a dosahovaním lepších výsledkov.
- Hnutie organizačného rozvoja, kde sa radili univerzitní profesori, napr. *W. Bennis, E. Schein a R. Beckhard*, sa prikláňalo k behaviorálnym vedcom so zameraním na celkovú efektivitu organizácie, predovšetkým na „proces“ - správanie sa ľudí v situáciách na seba nadväzujúcich.
- Autori *R. Pascal, A. Athos a T. Peters a R. Waterman*, predstavitelia školy excelencie, spracovali zoznam atribútov charakterizujúcich úspešnú organizáciu. Výrazne ovplyvnili myslenie v oblasti riadenia, zvlášť na vzťahy zamestnancov k firme a kultúru organizácie.
- Reprezentanti školy riadenia ľudských zdrojov *M. Beer a kol., J. Fombrun a kol. a J. Valton*, riadenie ľudských zdrojov poňali ako strategický a vnútorne previazaný, manažérsky orientovaný prístup k riadeniu ľudí a získavanie ich angažovanosti a oddanosti v záujme organizácie. [1]

1.2 Riadenie ľudských zdrojov a jeho úlohy

Základnou úlohou riadenia ľudských zdrojov (ďalej len RLZ) je zabezpečiť, aby sa výkon organizácie neustále zlepšoval. Pre toto zabezpečenie je potrebné neustále

zlepšovanie všetkých zdrojov, ktorými organizácia disponuje. Sú to materiálne, finančné, informačné a ľudské zdroje. Nasledujúci Obrázok 1 znázorňuje všeobecnú úlohu RLZ.



Obrázok 1 Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov [2]

Na základe dnešných teórií a praxe sa pri menej všeobecnej charakteristike zameriavame na tieto úlohy RLZ:

1. usilovať sa zaradiť správneho pracovníka na správne miesto a snažiť sa, aby bol tento pracovník pripravený prispôbovať sa neustálym zmenám pracovného miesta,
2. optimálne využívať pracovné sily v organizácii,
3. formovať tímy, efektívny štýl vedenia ľudí a dobrých medziľudských vzťahov,
4. personálny a sociálny rozvoj organizácie, rozvoj jej pracovných schopností, osobností, sociálnych vlastností, rozvoj pracovnej kariéry, rozvoj materiálnych aj nemateriálnych potrieb pracovníkov atď.,
5. dodržiavať zákony týkajúce sa oblasti práce, zamestnanosti, ľudských práv a vytváranie dobrej povesti organizácie.

Prvé tri úlohy sú zamerané na záujmy organizácie, štvrtá úloha sleduje záujmy jedinca - pracovníka. Prax poukazuje, že prvé tri úlohy sú nesplniteľné bez starostlivosti o personálny a sociálny rozvoj pracovníkov. Posledná úloha sleduje záujmy ako pracovníkov s právom na slušné zaobchádzanie, tak i záujem organizácie.

Pri plnení týchto hlavných a ďalších úloh sa RLZ zameriava na nasledujúce aktivity:

- vzdelanie a rozvoj pracovníkov,
- organizačný rozvoj,
- vytváranie pracovných úloh, miest a tvorba organizačnej štruktúry,
- formovanie personálu organizácie,
- zabezpečenie personálneho výskumu a funkčnosť personálneho informačného systému,
- plánovanie ľudských zdrojov,
- odmeňovanie pracovníkov a zamestnanecké výhody,
- pracovné vzťahy (spolupráca s odbormi),
- pomoc pracovníkom. [2]

1.3 Personálna činnosť

Podľa *J. Koubka* personálna práca súvisí s človekom ako pracovnou silou, s jeho zapájaním do práce, využívaním jeho schopností, s jeho fungovaním, výkonným a pracovným správaním, prispôsobovaním sa podmienkam podniku, s výsledkom jeho práce, s nákladmi vynaloženými na ľudskú prácu, v neposlednej rade s uspokojením jeho sociálnych potrieb a osobným rozvojom. Jednoducho povedané: personalistika zahŕňa všetko, čo sa týka človeka a jeho práce v podniku, vrátane toho, ako práva v podniku ovplyvňujú život pracovníka. [3]

Konkurencieschopnosť podniku a jeho úspech závisia na dobrej personálnej práci a schopnom a spokojnom pracovníkovi, pretože človek tvorí základnú hnaciu silu podnikového mechanizmu.

Personálna činnosť, ktorá predstavuje výkonnú časť personálnej práce, pomáha pri uplatňovaní úloh RLZ. K plneniu personálnej práce je potrebné previesť radu personálnych činností.

1. *Vytváranie a analýza pracovných miest* - definovanie a popis pracovného miesta, tvorba pracovných úloh a zodpovednosť spojená s plnením týchto úloh, taktiež aj právomoci spojené ako s pracovnou úlohou, tak s miestom.
2. *Personálne plánovanie* - odhadovanie a plánovanie personálnej činnosti.

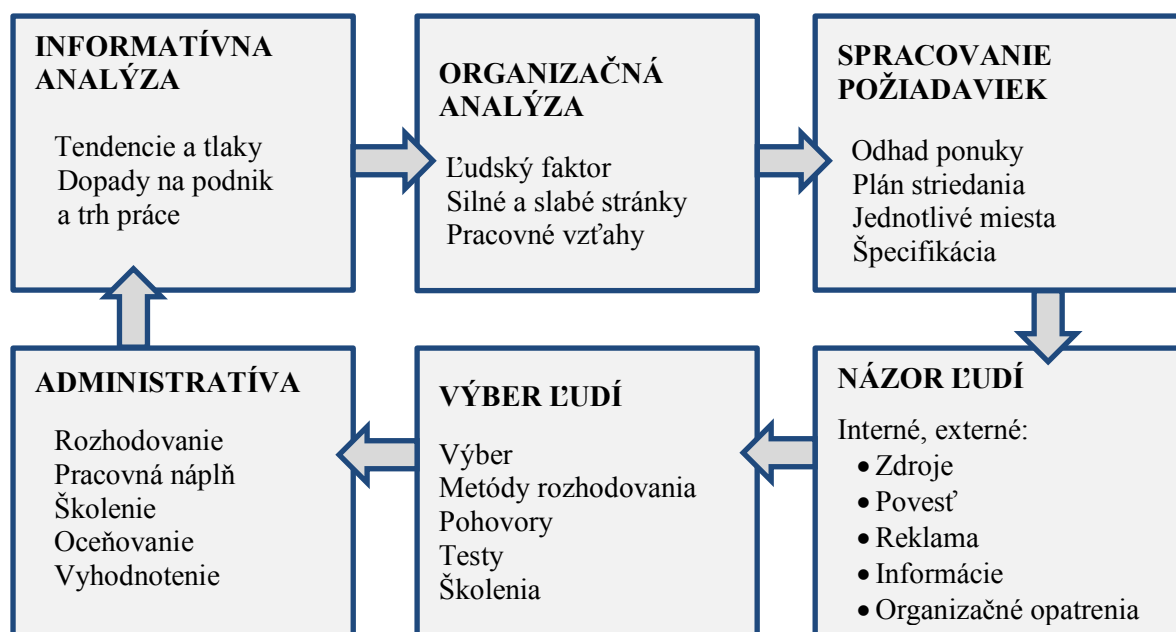
3. *Získavanie, výber a prijímanie zamestnancov* - príprava na zaistenie voľného pracovného miesta, prijatie uchádzača najlepšie spĺňajúceho potreby voľného miesta a jeho následnú adaptáciu.
4. *Hodnotenie pracovníkov* - činnosť zisťujúca ako pracovník vykonáva pridelenú prácu, predpoklady pre vykonávanie danej činnosti, jeho rozvojový potenciál, podľa zhodnotenia rozhodnúť o potrebných opatreniach.
5. *Zarad'ovanie pracovníkov a ukončenie pracovného pomeru* - zaradiť pracovníka na konkrétne pracovné miesto, jeho povýšenie, preradenie na inú pracovnú pozíciu a rozviazanie pracovného pomeru.
6. *Odmeňovanie* - motivovanie, poskytovanie zamestnaneckých výhod.
7. *Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov* - identifikácia potrieb a plánovanie vzdelania, následné hodnotenie výsledkov vzdelania, tvorba vlastného organizačného vzdelania.
8. *Pracovné vzťahy* - jednanie vedenia podniku s predstaviteľmi zamestnancov (odbormi).
9. *Starostlivosť o pracovníkov* - pracovné prostredie, bezpečnosť práce, otázky pracovnej doby a pracovného režimu, sociálne služby.
10. *Personálny informačný systém* - zisťovanie, uschovávanie, spracovanie, analýza dát personálnej činnosti.

V posledných rokoch môžem k personálnej činnosti zaradiť aj tieto úlohy.

11. *Prieskum trhu* - nájdenie potenciálnych zdrojov pracovných miest na základe populačného rozvoja, analýza ponúk pracovných síl a konkurenčné ponuky pracovných miest.
12. *Zdravotná starostlivosť o pracovníkov* - vytváranie zdravotného programu organizácie s pravidelnou lekárskou kontrolou, ale aj liečba, prvá pomoc či rehabilitácia.
13. *Činnosti zamerané na metodiku prieskumu, zisťovanie a spracovanie informácií* - vytváranie harmonogramu personálnej činnosti, systému na spracovanie štatistických a matematických metód, resp. uplatnenie počítačových systémov v personalistike.
14. *Dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov* - dodržiavanie predovšetkým zákonníka práce a zákonov týkajúcich sa pracovného pomeru, diskriminačné zákony a ďalšie legislatívne nariadenie. [2][3]

1.4 Získavanie zamestnancov

Získavanie pracovníkov je činnosť, ktorá ma zaistiť, aby na voľné pracovné miesta v organizácii bolo prilákaných čo najviac uchádzačov o túto ponúkanú pozíciu, a to s primeranými nákladmi a vo vyhovujúcom termíne. Spočíva v rozpoznávaní a vyhľadávaní vhodných pracovných zdrojov, informovaní o voľných pracovných pozíciách a v ponúknutí týchto miest, v jednaní s uchádzačmi, v získavaní potrebných informácií o uchádzačoch a v administratívnom a organizačnom zaistení týchto činností (viď Obrázok 2). [2]



Obrázok 2 Získavanie a výber zamestnancov na pracovnú pozíciu [10]

Získavanie pracovníkov je kľúčovou úlohou. Rozhoduje, koľko a akých pracovníkov bude podnik mať k dispozícii. V súčasnej dobe je proces získavania pracovníkov ovplyvňovaný vnútornými podmienkami organizácie, ale taktiež výrazne aj vonkajšími podmienkami, ktoré sú pre organizáciu neovládateľné. [2]

Medzi vnútorné zdroje patria predovšetkým:

- pracovníci získaní v dôsledku technologického rozvoja,
- pracovníci, ktorí sú uvoľnení v súvislosti s ukončením nejakej činnosti alebo v dôsledku organizačných zmien,
- pracovníci, ktorí dospeli k tomu, aby mohli vykonávať náročnejšiu prácu, než vykonávali doteraz,

- d) pracovníci, ktorí majú využitie na súčasnej pracovnej pozícii, ale v dôsledku napr. kariérneho rastu majú záujem o uvoľnené alebo novovytvorené pracovné miesto. [2]

Nevýhody získavania zamestnancov z vnútorných zdrojov:

- pracovníci prichádzajúci z vonku môžu priniesť do podniku nové myšlienky a prístupy,
- konkurovanie a súťaženie medzi pracovníkmi,
- pri obsadzovaní pozície z vnútorného zdroja sa zvyšuje pravdepodobnosť, že pracovník nebude stačiť novej pozícii.

Výhody vyplývajúce zo získavania zamestnancov z vnútorných zdrojov:

- podnik pozná dobre daného uchádzača,
- uchádzač má znalosť o organizácii, nie je potrebná jeho adaptácia v podniku,
- návrat investícií vzdelania daného uchádzača,
- motivácia pracovníka. [3]

Medzi vonkajšie zdroje patrí:

- a) voľné pracovné sily na trhu práce,
b) čerství absolventi škôl a iných inštitúcií,
c) pracovníci iných organizácií, ktorí sa rozhodli zmeniť zamestnávateľa. [2]

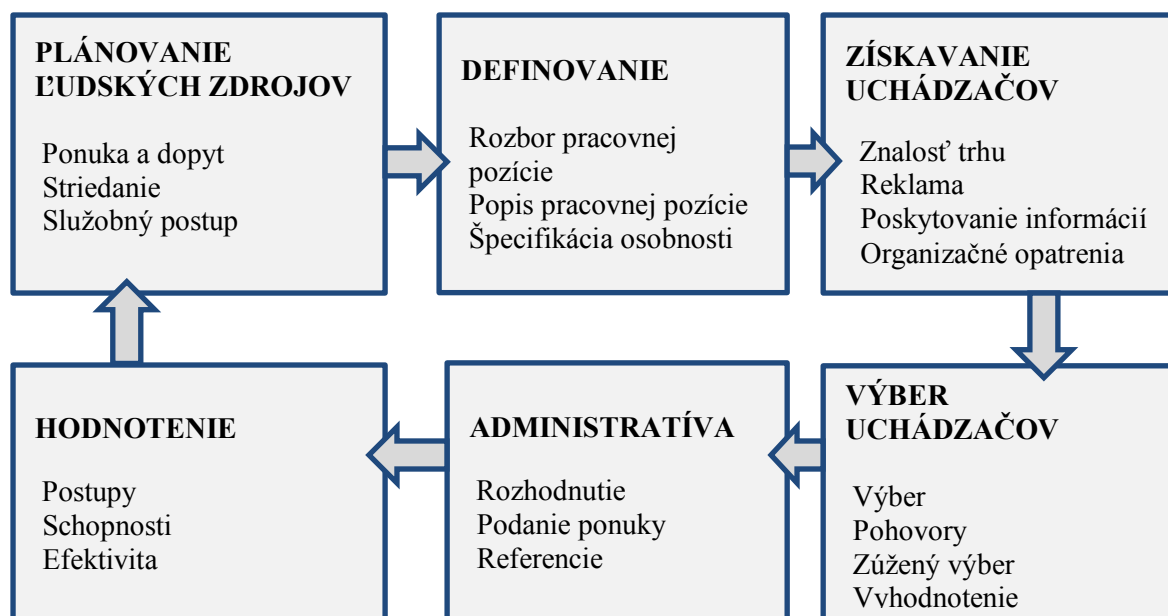
Okrem vnútorných a vyššie zmienených vonkajších zdrojov pre získavanie zamestnancov môžeme ako zdroj využiť aj doplnkové vonkajšie zdroje, ktoré tvoria ženy v domácnosti, dôchodcovia, študenti a rôzne pracovné zdroje zo zahraničia.

Nevýhody získavania zamestnancov z vonkajších zdrojov:

- časová náročnosť (príprava, rozhodovací proces, pohovory atď.),
- dlhšia adaptácia a orientácia pracovníkov z vonku,
- potrebné doškolenie pracovníkov.

Výhody vyplývajúce zo získavania zamestnancov z vnútorných zdrojov:

- uchádzači majú širšiu škálu schopností, talentov a bohatšie skúsenosti,
- prínos nových pohľadov, názorov a poznatkov z vonku,
- lacnejšie a rýchlejšie získanie kvalifikovaných pracovníkov, technikov a manažérov. [3]



Obrázok 3 Výber zamestnancov [10]

Pre efektívne získavanie pracovníkov je potrebná analýza pracovných miest a jej produktov, predovšetkým popisu a špecifikácie pracovného miesta. Okrem toho je potrebné dôkladné oboznámenie sa so situáciou vo firme, s profilom firemných pracovných síl a s mierou jej využívania, ale aj so situáciou na trhu práce. Celý proces získavania zamestnancov popisuje Obrázok 3. [6]

Vonkajší trh práce je charakterizovaný ľuďmi patriacimi k pracovnej sile, ktorí práve nie sú zamestnaní určitým zamestnávateľom. **Pracovná sila** je definovaná počtom ľudí vo veku 16 a viac rokov, ktorí sú zamestnaní alebo práceschopní. Do počtu sú zahrnutí okrem ľudí v pracovnom veku aj tí, ktorí pokračujú v práci aj po dosiahnutí dôchodkového veku. [7]

1.4.1 Postup pri získavaní pracovníkov

V súčasnosti je získavanie pracovníkov metodologicky dokonalo prepracovaný postup, ktorého dodržiavanie zabraňuje časovým stratám organizácie a urýchli obsadenie voľnej pracovnej pozície. Podľa *J. Koubka* získavanie pracovníkov musí mať strategickú a dokonale premyslenú povahu. Preto by si mala každá organizácia vypracovať vlastný metodický postup získavania zamestnancov s presne definovanými, ako organizačnými, tak i administratívnymi opatreniami, ktorý by zároveň rešpektoval personálnu politiku spoločnosti.

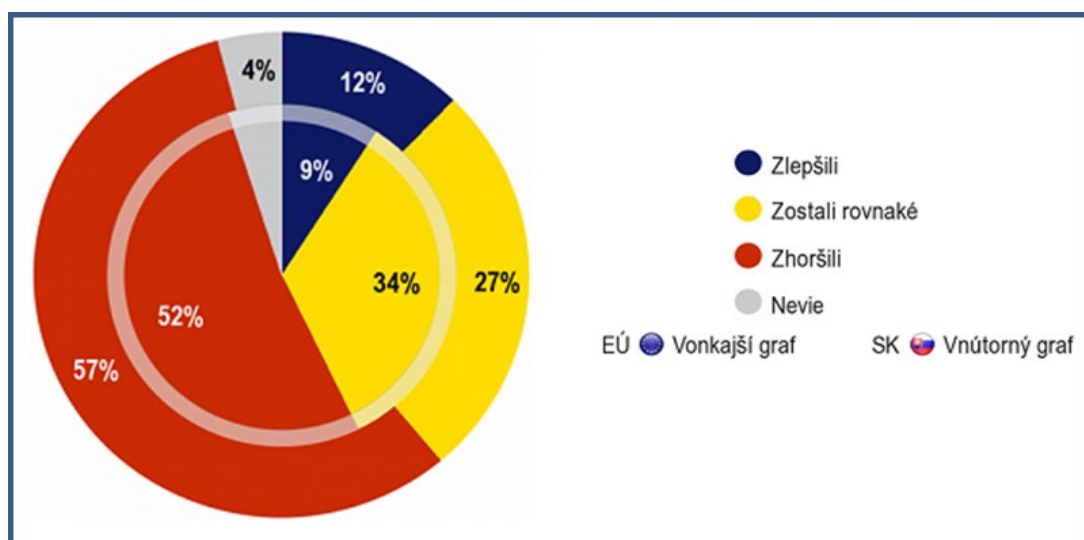
Jedným z možných postupov, ktorý môžeme použiť pri získavaní zamestnancov má nasledujúce kroky.

1. Identifikácia potreby získavania pracovníkov.
2. Popis a špecifikácia voľného pracovného miesta.
3. Zváženie všetkých alternatív.
4. Výber charakteristík popisu a špecifikácie pracovného miesta, na ktorých založíme získavanie a neskorší výber pracovníkov.
5. Identifikácia potenciálnych zdrojov uchádzačov.
6. Voľby metód získavania pracovníkov.
7. Voľba dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov o zamestnanie.
8. Formulácie ponuky zamestnania.
9. Uverejnenie ponuky zamestnania.
10. Zhromaždenie dokumentov a informácií od uchádzačov a jednanie s nimi.
11. Výber uchádzačov na základe predložených dokumentov a informácií.
12. Zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní k výberovému riadeniu. [6]

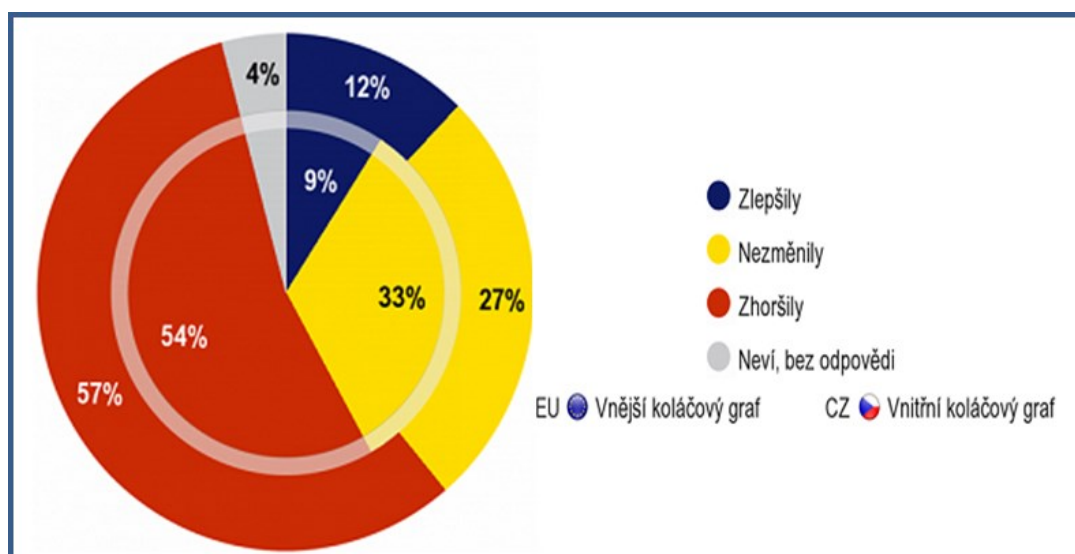
1.5 Výberové riadenie a výber pracovníkov

Po získaní potrebných informácií a zostavení zoznamu uchádzačov, ktorí boli pozvaní k výberovým procedúram začína ďalšia etapa potrebná pre obsadenie voľného pracovného miesta. Začína samotný výber zamestnanca, ktorý bude najlepšie vyhovovať svojou odbornosťou požiadavkám pracovného miesta, a taktiež prispeje k harmónii medziľudských vzťahov v podniku. Pri výberovom riadení je dôležité si uvedomiť, že nehľadáme iba pracovnú silu, ale takého človeka, ktorý je schopný spojiť svoje ciele s cieľmi organizácie, prispievať k jej rozvoju a dobre ju reprezentovať na pracovných i mimopracovných aktivitách. Preto by mali organizácie vytvárať pre svojich budúcich, ale aj stálych pracovníkov vhodné pracovné podmienky.

Ako vyplýva z telefonického prieskumu Analýzy verejnej mienky Európskej komisie konaného v apríli 2014 je zrejmé, že sa pracovné podmienky v posledných rokoch z pohľadu 57% občanov Európskej únie (ďalej len EÚ) zhoršili. Iba 27% respondentov si myslí, že pracovné podmienky sa zlepšili. Nasledujúce Grafy 1 a 2 znázorňujú pracovné podmienky a ich vývoj v posledných 5 rokoch (2010 - 2014) v krajinách EÚ v porovnaní verejnej mienky v Českej a Slovenskej republike.



Graf 1 Pracovné podmienky v SR [13]



Graf 2 Pracovné podmienky v ČR [13]

Ďalším dôležitým faktorom pri výbere zamestnanca je dodržiavanie zákonov a konanie v súlade s nimi. Podľa §34 zákona č. 435/2004 Sb. o zamestnanosti môže zamestnávateľ získať zamestnancov v potrebnom počte a štruktúre sám alebo s pomocou Úradu práce, kde môže získať potrebné informácie alebo využiť pomoc agentúr práce. Pri získavaní potrebných informácií je dôležité nezabúdať na zákon 101/2000 Sb., o ochrane osobných údajov, podľa ktorého môže zamestnávateľ požadovať od uchádzača iba nevyhnutne potrebné informácie pre rozhodnutie, s kým a či vôbec uzavrie dohodu o pracovnom pomere. [8]

1.5.1 Pohovor

Pohovory sú v dnešnej dobe najpoužívateľnejšou metódou pre výber pracovníkov. Iné metódy výberu pracovníkov nemôžu priniesť také výhody ako dobre pripravený pohovor. Pohovor prináša obom stranám autentické informácie, ktoré hodnotia a posudzujú zistenie, ako vzájomne ladia s ich predpokladanými predstavami a požiadavkami. Zvládnutie samotného procesu, jeho organizácie a etiky, vypovedá o firemnej kultúre a úrovni personálneho riadenia, čo umožňuje kandidátovi rozhodnúť sa či prijať, alebo odmietnuť pracovné miesto. Pôsobí na neho :

- *organizácia pohovoru*, napr. písomné potvrdenie termínu a miesta konania pohovoru, zaslanie informačných podkladov o podniku atď.,
- *verbálna komunikácia pri pohovore*, ktorá posudzuje schopnosť naslúchať iným, klásť otázky, viesť rozhovor a poznať pozitívny vplyv kandidáta na ostatných,
- *neverbálna komunikácia*.

Typy pohovoru

Podľa požiadaviek kladených na obsadzované miesto sa volí, aký typ pohovoru bude čo najefektívnejší. Niekedy je postačujúce iba jedno kolo pohovoru, inokedy je potrebný sled niekoľkých pohovorov na zistenie potrebných informácií o uchádzačoch. Výberový pohovor môžeme rozdeliť podľa počtu alebo podľa obsahu pohovoru.

Delenie podľa počtu a štruktúry uchádzačov

Skupinový pohovor - jeden alebo viac posudzovateľov vedie pohovor so skupinou až 10 kandidátov. Tento typ pohovoru šetrí čas a poukazuje na správanie sa kandidátov v kolektíve.

Pohovor pred komisiou - pohovor vedú minimálne dvaja posudzovatelia s jedným uchádzačom. Výhodou je objektívnejšie a všestranné posúdenie, nevýhodou je stresovejšie prostredie ako pri pohovore 1+1.

Postupný pohovor - séria pohovorov 1+1 s rôznymi posudzovateľmi, je časovo náročnejší a znižuje spontánnosť odpovedí uchádzačov.

Pohovor jedného s jedným (1+1) - pohovor vedie jeden personalista s jedným kandidátom a odporúča sa pri výbere manuálnych alebo administratívnych pracovníkov. Na jednej strane je pohovor 1+1 subjektívny, na strane druhej umožňuje vytvorenie otvorenejšej atmosféry.

Delenie podľa obsahu a priebehu pohovoru

Štruktúrovaný (štandardizovaný) pohovor - otázky, obsah pohovoru aj čas sú naplánované a presne stanovené k identifikácii profilu uchádzača. Výhodou je porovnanie všetkých uchádzačov podľa rovnakých kritérií. Nevýhodou je, že otázky bývajú všeobecné známe a kandidát sa na ne môže pripraviť. Obranou je použitie nečakanej, nezvyklej otázky, ktorej odpoveď poukáže na osobnosť kandidáta.

Neštruktúrovaný (voľne plynúci) pohovor - obsah, otázky, časový rozvrh sú vytvárané v priebehu pohovoru. Tento pohovor vedie veľmi skúsený pracovník, ktorý vie dobre plánovať, posudzovať proces pohovoru a z výpovedí posúdiť uchádzača. Vyvoláva tzv. halo efekt, prvý dojem na uchádzača, na základe ktorého je posudzovaný celý pohovor a vytvára subjektívny pohľad. Výhodou je získanie zaujímavých skutočností o kandidátovi a lepšie posúdenie jeho osobnosti.

Polo-štruktúrovaný pohovor - je kombináciou predošlých pohovorov, snaží sa eliminovať ich nevýhody a čo najúčinnnejšie využiť ich výhody. Pohovor má dve formy použitia. V prvej je časť štruktúrovaná, ktorá postupne prechádza do plynulého pohovoru. V druhej forme sú jasne vytýčené ciele, ale posudzovateľ vedie pohovor pružne, pričom nesmie zabudnúť na splnenie stanovených cieľov. [2][3]

Účelom výberového pohovoru je získať a posúdiť informácie umožňujúce predpovedať budúci pracovný výkon uchádzača a porovnať ich s úrovňou pohovoru ostatných uchádzačov. Pohovory spracovávajú a vyhodnocujú informácie o schopnosti možného budúceho zamestnanca, či zodpovedajú špecifikácii pracovného miesta a či uchádzač „zapadne“ do kolektívu. Tak, ako aj iné metódy výberu pracovníkov, má pohovor svoje nasledujúce výhody a nevýhody.

Výhody pohovoru:

- osobe vedúcej pohovor poskytujú príležitosť dávať otázky týkajúce sa doterajších skúseností uchádzača a porovnať ich so schopnosťami potrebnými na pracovné miesto,
- umožňujú osobe vedúcej pohovor charakterizovať detailnejšie organizáciu a pracovné miesto,
- pohovor poskytuje uchádzačovi príležitosť zodpovedať jeho otázky týkajúce sa pracovného miesta, vzdelania, perspektívy kariéry, pracovných podmienok, umožňuje stretnutie tvárou v tvár a vedúcemu pohovoru posúdiť uchádzača ako vhodnú osobu pre organizáciu a zistiť, ako zapadne do kolektívu pracovníkov, s ktorými bude pracovať,

- uchádzačovi dávajú rovnakú možnosť posúdiť organizáciu, pracovné miesto aj osobu vedúcu pohovor.

Nevýhody pohovoru:

- nedostatočná validita pri predvídaní pracovného výkonu a nedostatočná spoľahlivosť v zmysle posudzovania tohto u rôznych uchádzačov,
- spoliehanie sa na osobu vedúcu pohovor,
- môže dôjsť k pozabudnutiu na hodnotenie schopností vykonávať rôzne úlohy obsadzovaného miesta a pohovor sa odkloní stranou,
- zo strany vedúcej pohovor môže nastať subjektívne posudzovanie uchádzača. [9]

1.5.2 Problémy vstupného pohovoru

Prednosť vstupného pohovoru spočíva vo vysokom stupni flexibility výberového riadenia, pomáha získať široké spektrum informácií a najlepšie posúdiť konkrétneho uchádzača. Pohovory majú však aj svoje nevýhody.

Riziká vstupného pohovoru

Halo efekt - známy ako „prvý dojem“, ktorý padne hneď v prvých okamžikoch pohovoru, skôr ako dôjde na relatívne informácie.

Rýchle rozhodovanie - behom piatich minút si vedúci pohovoru vytvorí úsudok o uchádzačovi a svoje hodnotenie o vhodnosti osoby už nemení, nesnaží sa o získanie širšieho rozsahu informácií.

Stereotyp dobrého uchádzača - posudzovatelia si spravidla neuvedomelo vytvárajú predstavu, ako by mal dobrý uchádzač vyzeráť (vzhľad, správanie, názory,...). Tieto predstavy potom v priebehu pohovoru usmerňujú posudzovateľa. Čím je zhoda väčšia, tým pozitívnejšie uchádzač dopadne.

Podobnosť postojov - uchádzač je posudzovaný na základe podobnosti postojov posudzovateľa.

Zhromaždenie nedostatočných alebo irelevantných informácií - je potrebné zvoliť vhodnú taktiku na získanie informácií a vyhnúť sa chybám vnímania zvolením vhodnej techniky vedenia pohovoru. [5][7]

1.5.3 Ďalšie metódy výberu pracovníkov

Výber zamestnancov je jednou z najdôležitejších činností personalistu, pretože do značnej miery rozhoduje o kvalite a schopnostiach budúcich pracovníkov pre podnik. K zaisteniu potrebných informácií o jednotlivých uchádzačoch niekedy nestačí dotazník alebo pohovor a je potrebné siahnuť aj po iných metódach výberu pracovníkov. Medzi možné techniky k získaniu ďalších informácií patria:

- *testy pracovnej spôsobilosti*: testy inteligencie, schopností, znalostí, zručností, osobnosti;
- *assessment centre*: diagnosticko-výcvikový program pre stimuláciu typických manažérskych činností, na testovanie spôsobilosti pre manažérsku funkciu;
- *skúmanie referencií* (pracovných posudkov);
- *lekárske vyšetrenia*;
- *grafológia* (posudzovanie na základe ručne písaných podkladov žiadateľa).

2 PRAKTICKÁ ČASŤ

V tejto časti bakalárskej práce je popísaná analýza oblasti riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti BORCAD cz s.r.o. Pozornosť je venovaná mapovaniu súčasného stavu, tzn. aký je priebeh získavania potrebných uchádzačov a následne je popísaný samotný priebeh výberového pohovoru.

2.1 Charakteristika spoločnosti BORCAD cz s.r.o.

Firma BORCAD cz s.r.o. (ďalej len BORCAD) so sídlom vo Fryčovicích založená ako konštrukčne vývojové štúdio, ktoré sa postupom času okrem vývoja pustilo do výroby vlastných produktov, sa stala popredným európskym výrobcom koľajovej a zdravotníckej techniky a dnes sa radí medzi najinovatívnejšie spoločnosti v Českej republike. Na nasledujúcom Obrázku 4 je zobrazené logo firmy.



Obrázok 4 Logo firmy BORCAD

2.1.1 Historický vývoj spoločnosti

Spoločnosť BORCAD bola založená Ing. Ivanom Borutom roku 1990 ako konštrukčne - vývojové stredisko. V prvých rokoch zamestnávala 3 pracovníkov, avšak s nárastom záujmu o kvalitné vývojové a konštrukčné práce a požiadaviek na výrobu sa začala výroba v najatých priestoroch. Išlo predovšetkým o zákazky v oblasti humánnej a veterinárnej medicíny (navrhovanie a konštruovanie napr. operačných stolov, pojazdných sedačiek, pôrodných postelí, veterinárnych stolov a váh). Výrobky boli určené pre tuzemský a európsky trh. V oblasti konštrukcie firma využívala programy I-DEAS a zamestnávala 25 ľudí.

S ďalším nárastom zákaziek sa riaditeľ Ivan Boruta rozhodol postaviť vlastné sídlo, a tak sa firma roku 1997 presídlila z najatých priestorov do vlastných s modernou výrobnou halou vo Fryčoviciach pri Frýdku Místku. Na Obrázku 5 je zobrazená hlavná administratívna budova firmy BORCAD. V tom istom roku firma rozšírila svoje pôsobenie

do oblasti vývoja a výroby komponentov pre železničné koľajové vozidla, a to predovšetkým výrobu sedadiel pre 1. a 2. triedu železničných súprav.



Obrázok 5 Budova firmy BORCAD cz s.r.o [12]

V ďalších rokoch dochádza k stavbe nových výrobných hál a k výraznej expanzii firmy, ktorá si vo firme vynútila i zmenu riadenia. Bol prijatý napr. nový informačný systém IS Helois, ďalej systém riadenia výroby a konštrukčné pracovisko bolo vybavené softwarom Pro/Engineer. BORCAD roku 2011 úspešne naviazala kontakt so Spoločenstvom nezávislých štátov (SNS), pričom sa jednalo o dodávky vlakových sedadiel pre ruského dopravcu Aeroexpress, ďalej získava významnú zákazku na sedadla Excellent s elektrickým ovládaním pre vlakové súpravy českého dopravcu Leo Express a vybavuje novými sedadlami vlaky Pendolín. [11]



Obrázok 6 Zamestnanci firmy BORCAD

Dnes je BORCAD predným európskym výrobcom koľajovej a zdravotníckej techniky. Spoločnosť so 150 zamestnancami exportuje do 69 zemí sveta a vďaka jedinečnému dizajnu a originálnym konštrukčným prevedeniam patrí k najinovatívnejším firmám v obore. Obrat za rok 2012 dosiahol 400 mil. Kč. BORCAD sa podieľal mimo iného aj na dodávkach pre dejisko zimných olympijských hier 2014 v Soči a spolupracuje so zákazníkmi ako Siemens, Stadler alebo Deutsche Bahn.

V zdravotnej technike sa BORCAD zameriava predovšetkým na vývoj, konštrukciu a výrobu pôrodných postelí, gynekologických, dialyzačných a transportných kresiel. Na Obrázku 6 sú vyobrazení zamestnanci oddelenia zdravotnej techniky s pôrodnou posteľou AVE. V tomto segmente dnes patrí k svetovej špičke, o čom svedčia aj mnohé prestížne dizajnové ocenenia, ako napr.: ocenenie z roku 2011 Red Dot design award (viď Príloha G) za gynekologické kreslo Gracia. Toto ocenenie získava v roku 2012 aj za vlakové sedadlo Comfort. Ocenené sedadlá sú zobrazené na Obrázkoch 7 a 8. [11]



Obrázok 7 Sedadlo COMFORT



Obrázok 8 Gynekologické kreslo GRACIA

Okrem získaných ocenení je spoločnosť BORCAD držiteľom certifikátu manažmentu kvality ISO 9001: 2008. Zdravotná techniku získala certifikát Vývoj, výroba, predaj a servis zariadení pre zdravotníctvo (viď Príloha H), a dopravná technika certifikát Vývoj, výroba, predaj a servis komponentov pre dopravnú techniku (viď Príloha I).

Personálny vývoj vo firme

Personálny manažment predstavuje vo firme relatívne novú oblasť, pretože aj keď bola firma založená roku 1990, prvé personálne oddelenie začalo fungovať až roku 2007, pričom dôvodom bol nárast zamestnancov. V prvých rokoch existencie vykonával personálne práce Ing. Michal Seltenreich, Ph.D., ktorý bol zároveň riaditeľ predaja.

S jeho prácou mu pomáhal personálny asistent. V rokoch 2010 - 2012 ho vystriedal šéf logistiky Ing. Košťál. Až v roku 2012 sa vytvára samostatné personálne oddelenie vedené jedným personálnym pracovníkom bez asistenta. Po celú dobu tvorby bakalárskej práce prebiehala spolupráca práve so súčasnou personálnou riaditeľkou Kamilou Hýbnerovou, ktorá poskytla najcennejšie informácie.

Strategické ciele spoločnosti BORCAD

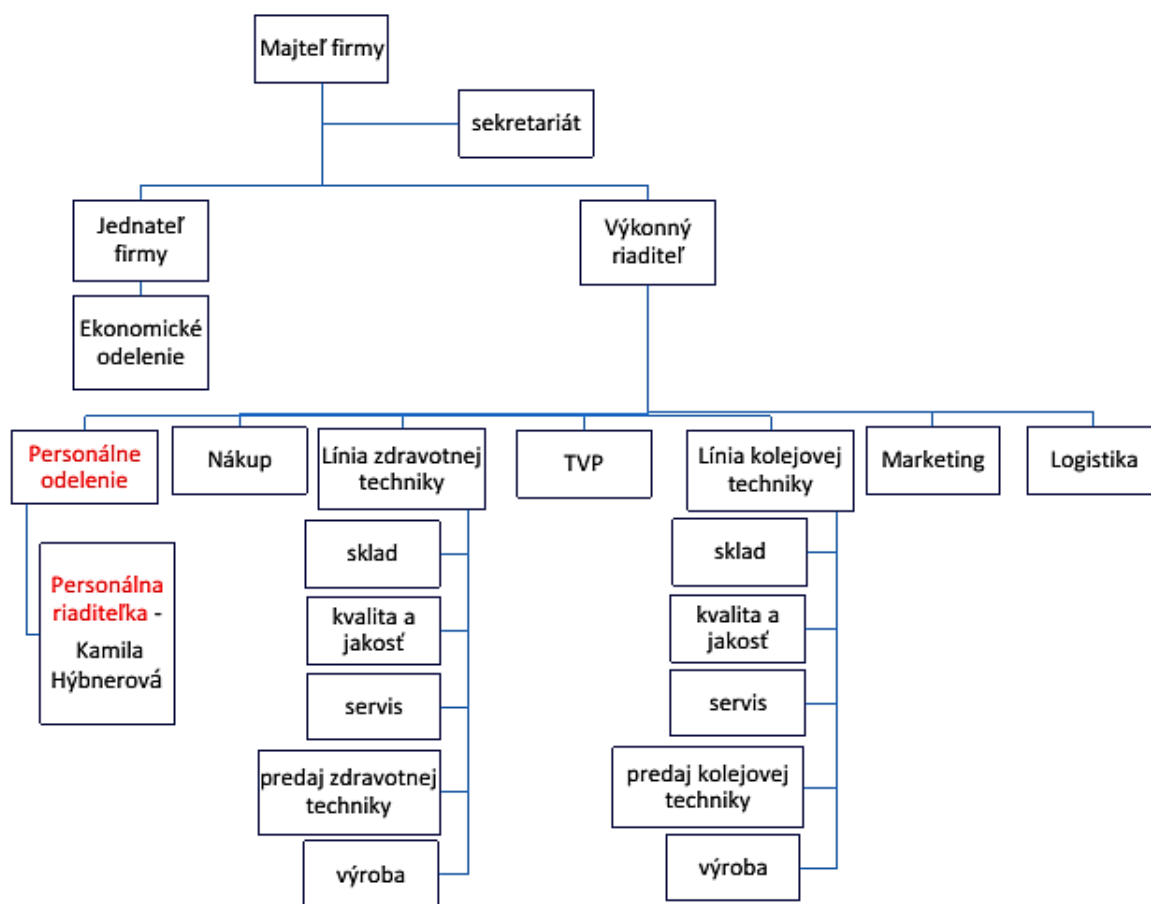
1. **Zákazník** - získať náročných zákazníkov s dôrazom na trvalé zlepšovanie systému riadenia firmy a procesov za neustáleho zvyšovania štandardu kvality.
2. **Dodávateľ** - skvalitnenie dodávok zavedením riadenia dodávateľov a komplexným zapojením dodávateľov do vývoja nových produktov.
3. **Konkurencia** - rastom tržného podielu zaistiť dosiahnutie pozície lídra pre jednotlivé špeciálne produkty - v pôrodných posteliach byť najlepší na svete.
4. **Ludia** - byť zaujímavou firmou pre schopných a kvalifikovaných pracovníkov, ktorí využívajú ponúknuté možnosti k osobnostnému rastu a realizácii firemných cieľov. BORCAD sa snaží získavať nových zamestnancov cez rôzne projekty a vyhľadávaním nových ciest a metód pre nábor pracovníkov, ako je napr. zaregistrovanie v svetovej pracovnej sieti LinkedIn. Okrem využívania internetových pracovných stránok na oslovenie potenciálnych pracovníkov sa spoločnosť snaží zahŕňať do náboru aj reklamu v televízii. [11]

2.1.2 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra zobrazuje súčasný stav usporiadania v organizácii, jednotlivé členenie útvarov, pracovísk a definuje ich vzájomné vzťahy. Vytvára podmienky pre účinné riadenie organizácie. Jej veľkosť závisí na rozsahu podniku, spôsobu del'by práce v podniku, právomocí a zodpovednosti. Firma BORCAD, kde bola spracovaná táto bakalárska práca, má nasledujúcu organizačnú štruktúru (viď Obrázok 9).

Z tejto štruktúry je zjavné, že sa jedná o funkčnú podnikateľskú štruktúru, ktorá je charakteristická vytváraním organizačných jednotiek vychádzajúcich z del'by práce a špecializácie. Jednotlivé útvary sú vytvárané na základe zoskupovania príbuzných alebo na seba nadväzujúcich špecializovaných činností, ako napríklad útvary výroby, marketingu, zásobovania, predaja, personalistiky, výskumu a vývoja a podobne. Na čele

spoločnosti je majiteľ firmy s vrcholovým manažmentom, ktorému sú podriadené odborné útvary pre jednotlivé funkčné oblasti. Na ich čele sú manažéri, ktorí majú svojich podriadených pracovníkov.



Obrázok 9 Organizačná štruktúra firmy BORCAD

Personálne oddelenie má v rámci firmy BORCAD kľúčovú úlohu pri presadzovaní personálnych zmien a stratégií, ktoré pomáhajú spoločnosti dosiahnuť určené ciele. Základnou úlohou tohto oddelenia je riadenie ľudí takým spôsobom, ktorý vedie k zvýšeniu výkonu organizácie a správne vypracovanej a uskutočňovanej personálnej stratégie.

V rámci svojho pôsobenia má oddelenie nasledovné úlohy:

- zabezpečuje proces získavanie a výberu vhodných kandidátov pre spoločnosť;
- napomáha v rozvoji vzdelávania zamestnancov - zabezpečiť pravidelné školenia, rozvojové programy na zaistenie kvalifikovaných zamestnancov do budúcnosti;
- spolupracuje s kolegami na všetkých pozíciách v oddeleniach firmy - snažiť sa obhajovať záujmy zamestnancov a presadzovať potrebné zmeny;

- zvyšuje podvedomie o existencii právnych predpisov na pracovisku napr. aktualizáciou pracovného rádu;
- odmeňuje a motivuje zamestnancov - pripravuje benefity, bonusové a motivačné programy;
- administratívu - spravuje a aktualizuje dáta o zamestnancoch v súlade so zákonom a vedie aj mzdové účtovníctvo.

2.2 Analýza súčasnej situácie

Nasledujúca analýza sa zameriava na získanie informácií o súčasnom priebehu oslovovania a získavania nových zamestnancov na rôzne pozície podniku. V súčasnej dobe sa získavaním a výberom nových pracovníkov vo firme BORCAD zaoberá personálne oddelenie v čele s personálnou riaditeľkou Kamilou Hýbnerovou (vid' Obrázok 9). Pracovná náplň personálnej riaditeľky zahŕňa okrem činností spojených s obstarávaním budúcich pracovníkov tiež:

- zaisťovanie fungovania oddelenia Personalistiky - vedenie personálnej agendy zamestnancov, realizácia prijímacích pohovorov, udržiavanie kvalifikácie zamestnancov v súlade so zákonnými požiadavkami;
- plnenie úloh z porád vedenia firmy;
- tvorba plánu vzdelania - sledovanie a následné vyhodnotenie plánov;
- riadenie ľudských zdrojov - vedenie, hodnotenie a motivácia zamestnancov, zaistenie rozvoja a vzdelania zamestnancov, plánovanie kapacít, výber nových pracovníkov.

2.2.1 Získavanie nových zamestnancov

Firma BORCAD rozlišuje prijímanie nových pracovníkov na pozície stálych a pozície agentúrnych pracovníkov. Agentúrni pracovníci sú prijímaní na výpomoc, keď je potrebné získať pracovnú silu pre zaistenie zákaziek, ktoré musia byť splnené v čo najkratšom časovom horizonte.

Pred uverejnením voľnej pracovnej pozície v oddelení, kde je potrebný nový zamestnanec, kontaktuje toto oddelenie personálneho pracovníka so svojou žiadosťou potreby stáleho alebo agentúrneho zamestnanca, resp. výmenu zamestnanca. Táto žiadosť neexistuje v papierovej ani inej forme, všetko sa deje diskusiou medzi personalistom a vedúcim pracovníkom, ktorý požaduje nového zamestnanca. Personalista na základe

charakteru požiadaviek na voľnú pracovnú pozíciu vytvorí ponuku pracovného miesta, ktorá je následne uverejnená.

Na zverejnenie pracovných miest spoločnosť BORCAD využíva :

- spoluprácu s Úradmi práce v Ostrave a Frýdku - Místku, kde sú letáky s ponukou voľnej pracovnej pozície ;
- inzerciu v novinách, ako napr. Mladá fronta DNES a Frýdetský portál;
- pracovné portály na internete JOB.cz a Ostrava.cz;
- vlastné webové stránky firmy;
- spoluprácu s Vysokou školou báňskou - Technickou univerzitou Ostrava, kde ponúkajú prednášky, témy pre bakalárske a diplomové práce;
- 14 dňovú prax - predovšetkým pre stredné školy s priemyselným zameraním;
- personálne agentúry;
- odporúčania vlastných zamestnancov - motivácia vlastných zamestnancov.

2.2.2 Výberové konanie vo firme BORCAD

V prvom kroku pri výbere nového zamestnanca na voľnú pozíciu musí personalista vo firme BORCAD zhromaždiť všetky došlé životopisy a vybrať tie, ktoré najviac odpovedajú požiadavkám konkrétného pracovného miesta. Väčšina životopisov je v elektronickej podobe zaslaná prostredníctvom pracovného portálu alebo priamo na e-mail personálnemu pracovníkovi. Personalista musí tieto životopisy selektovať a vybrať z nich uchádzačov, ktorí sa zúčastnia na pohovore. Tým uchádzačom, ktorí nespĺňajú kladené požiadavky, sa zasiela ospravedlňujúci list v elektronickej podobe, uchádzači spĺňajúci dané kritéria a požiadavky sú telefonicky kontaktovaní a pozvaní na pohovor.

Ďalším a dôležitým krokom pri rozhodovaní o výbere nového zamestnanca je výberový pohovor. Pri tvorbe bakalárskej práce bolo umožnené zúčastniť sa na pohovore uchádzačov o pozíciu referenta logistiky a pozorovať celkový priebeh práce personalistu a vedúceho oddelenia Logistiky.

Výberový pohovor

Výberový pohovor vo firme BORCAD je podľa počtu uchádzačov a štruktúry typ pohovoru pred komisiou. Z hľadiska jeho obsahu a priebehu sa jedná o typ polo-

štruktúrovaného pohovoru. Výberovým riadením prechádzajú všetci uchádzači okrem agentúrnych zamestnancov, ktorí sú prijímaní na základe doporučení pracovnej agentúry. Agentúrny zamestnanci sú prijímaní predovšetkým na robotnícke pozície (zvárač, operátor výroby, lakýrnik...). Spoločnosť BORCAD spolupracuje s agentúrou Workservice a JobAgency, na základe Zmluvy o sprostredkovaní agentúrnych zamestnancov. Tieto agentúry boli vybraté na základe doporučení. Životopisy uchádzačov, ktorí prichádzajú osobne, a nie sú zaregistrovaní v žiadnej personálnej agentúre, sú zakladané do databázy potenciálnych uchádzačov o zamestnanie.

Výberové riadenie sa skladá buď z 2 kôl, väčšinou pre výkonné pozície, alebo z 3 kôl, ktorými najčastejšie prechádzajú uchádzači na robotnícke pozície. Na prvom kole v oboch prípadoch pohovorov sú prítomní personalista a vedúci pracovník oddelenia, na ktoré je potrebné zaobstarať nových pracovníkov. V prípade, že uchádzač spĺňa požadované kritéria, je kontaktovaný telefonicky alebo prostredníctvom e-mailu a pozvaný na druhé kolo pohovoru. Tento pohovor je konaný za účasti majiteľa firmy BORCAD, ktorý má posledné slovo pred prijatím uchádzača. Uchádzači sú o výsledku pohovoru informovaní telefonicky.

V prípade obsadenia pozície, kde je potrebné riešiť konštrukčné úlohy, napr. na miesto vedúceho vývojových projektov, je uchádzačom ešte pred prvým pohovorom poslaná elektronickou poštou konštrukčná úloha (viď Príloha J). Na základe splnenia zadanej úlohy je buď uchádzač pozvaný na pohovor alebo nie. Následne má výberové riadenie rovnaký priebeh ako na výkonné pozície, prebieha teda v 2 kolách. Tri kolá pohovoru sa konajú predovšetkým na robotnícke pozície, kedy potenciálni zamestnanci musia po prvom pohovore absolvovať skúšky zručnosti priamo v dielni pod dohľadom majstra. Posledné kolo pohovoru na robotnícku pozíciu je opäť vedené v prítomnosti riaditeľa a uchádzačovi je výsledok pohovoru oznámený telefonicky.

Ak je uchádzač vhodný pre obsadenie voľného pracovného miesta, dochádza v procese získavania k jednému z posledných krokov – podpisu zmluvy o pracovnom pomere.

Priebeh prijímacieho pohovoru

Keďže sa jedná o polo-štruktúrovaný typ pohovoru, je prvá časť presne definovaná a postupne prechádza do plynulého pohovoru. Na začiatku pohovoru sú si navzájom

predstavení účastníci a personalista následne oboznámi uchádzača so základnými informáciami o firme a možnom budúcom pracovnom mieste. Po zoznámení sa so základnými informáciami je prenechaný priestor uchádzačovi, aby sa mohol predstaviť, povedať niečo o sebe a prečo sa uchádza o danú pozíciu. Následne sú personalistom a ďalším členom výberovej komisie kladené otázky na doplnenie informácií získaných zo zaslaného životopisu. Poznámky si členovia výberovej komisie zapisujú do životopisu kandidáta (viď Príloha A). Na konci pohovoru záujemca nevie, či vyhovuje stanoveným požiadavkám a je prijatý alebo nevyhovuje. O výsledku pohovoru je informovaný do troch dní a v prípade záujmu zo strany firmy je pozvaný na ďalšie kolo pohovoru. Tento pohovor je konaný v prítomnosti riaditeľa firmy, ktorý rozhodne o prijatí alebo odmietnutí kandidáta. Aj v tomto prípade je uchádzač o výsledku informovaný telefonicky personalistom a ak je prijatý, je pozvaný k podpisu zmluvy.

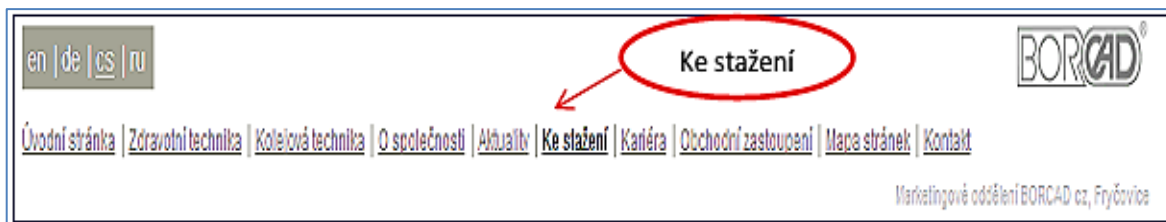
2.3 Návrh optimálneho riešenia

Pri návrhu optimálneho riešenia bolo vychádzané predovšetkým z prevedenej analýzy podnikovej aktivity v oblasti riadenia ľudských zdrojov a z informácií, ktoré poskytla pri samotných konzultáciách riaditeľka personálneho oddelenia Kamila Hýbnerová.

2.3.1 Požiadavka na nových zamestnancov

Ešte pred samotným uverejnením voľnej pracovnej pozície manažér oddelenia, kde je potrebný nový zamestnanec, kontaktuje personálneho pracovníka so svojou požiadavkou potreby stáleho alebo agentúrneho zamestnanca, resp. výmenu zamestnanca. Keďže žiadosť neexistuje v žiadnej písomnej forme, personalista nie je v prípade nezhody vo zverejnenej ponuke s kladenými požiadavkami nijako krytý. Z toho dôvodu bolo ako riešenie problému navrhnuté vytvorenie formuláru - Popis pracovného miesta. Vďaka tomuto dokumentu budú presne stanovené požadované kvalifikácie a spísaný popis pracovnej pozície, čím by sa vyhlo nesúladu, ktorý môže vzniknúť pri ústne podaných požiadavkách. Vedúci daného oddelenia požadujúci obsadenie na voľné pracovné miesto by ho vyplnil a následne predložil personalistovi, ktorý má na starosti prijímanie nových zamestnancov. Tento formulár je vytvorený elektronicky, a preto by mohol byť nahraný na webových stránkach spoločnosti v sekcii „Ke stažení“ (viď Obrázok 10),

kde by bol prístupný vedúcim pracovníkom, resp. by si ho mohol vyzdvihnúť v listinnej podobe na personálnom oddelení. Navrhnutý formulár je uvedený v Prílohe F.



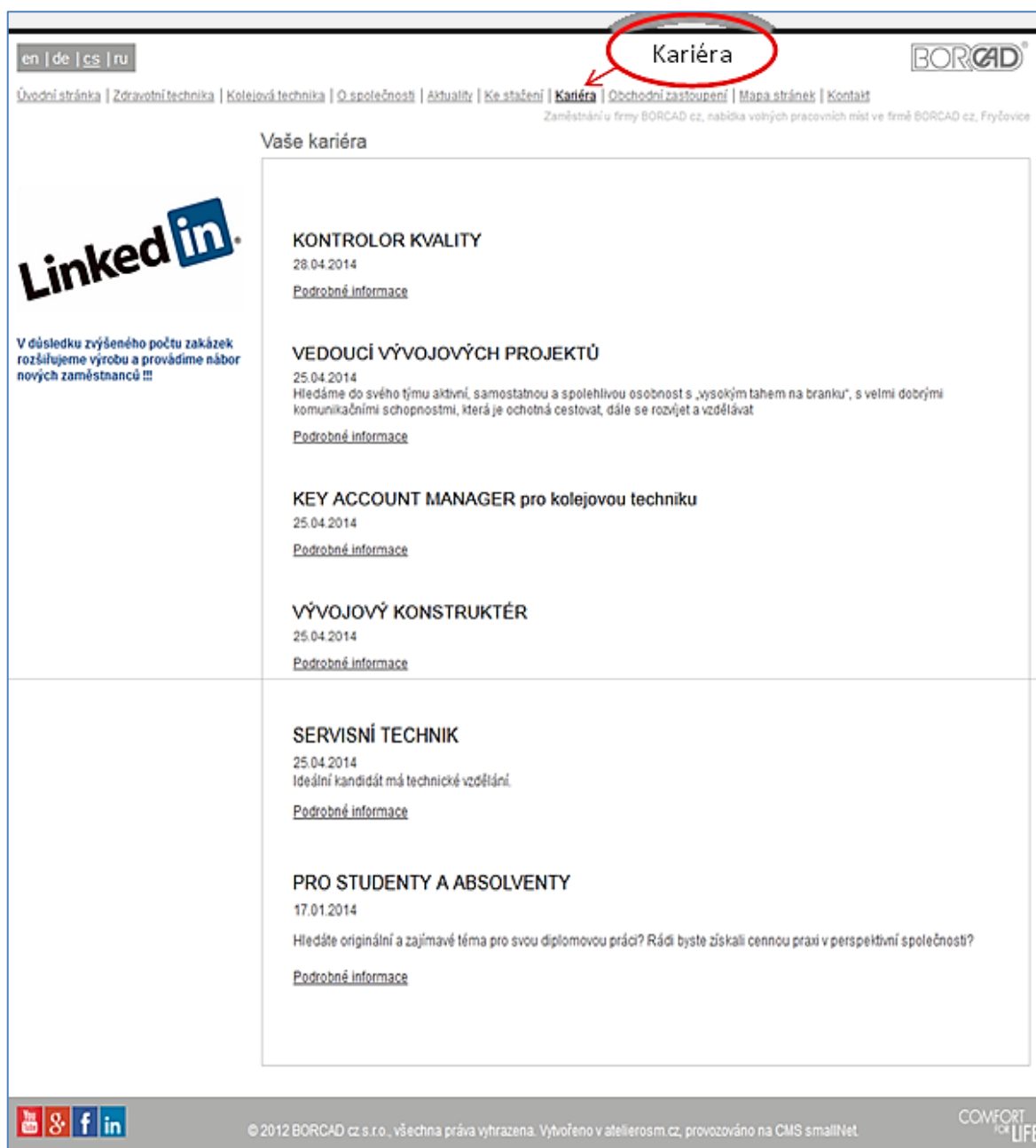
Obrázok 10 Záložka „Ke stažení“

2.3.2 Výber zamestnancov

V dnešnej „digitálnej dobe“ je možné uschovávať a vyhľadávať potrebné informácie na internete a mnoho ľudí a spoločností túto možnosť využíva. Firma BORCAD disponuje vlastnou webovou stránkou, ktorú môžete vidieť na Obrázku 11, kde poskytujú informácie o spoločnosti širokej verejnosti, ale aj informácie o voľných pracovných pozíciách (viď Obrázok 12). Prostredníctvom tejto webovej stránky je možné pri záujme o pracovné miesto požiadať o ďalšie potrebné informácie, a taktiež zaslať životopis. Väčšina zamestnávateľov požaduje od uchádzačov tzv. štruktúrovaný životopis, ktorého obsahom je meno, adresa, kontaktné údaje, údaje o vzdelaní, pracovné skúsenosti a vodičský preukaz. Ďalej môže obsahovať informácie o jazykových znalostiach, počítačových schopnostiach a záľubách.



Obrázok 11 Webová stránka firmy BORCAD



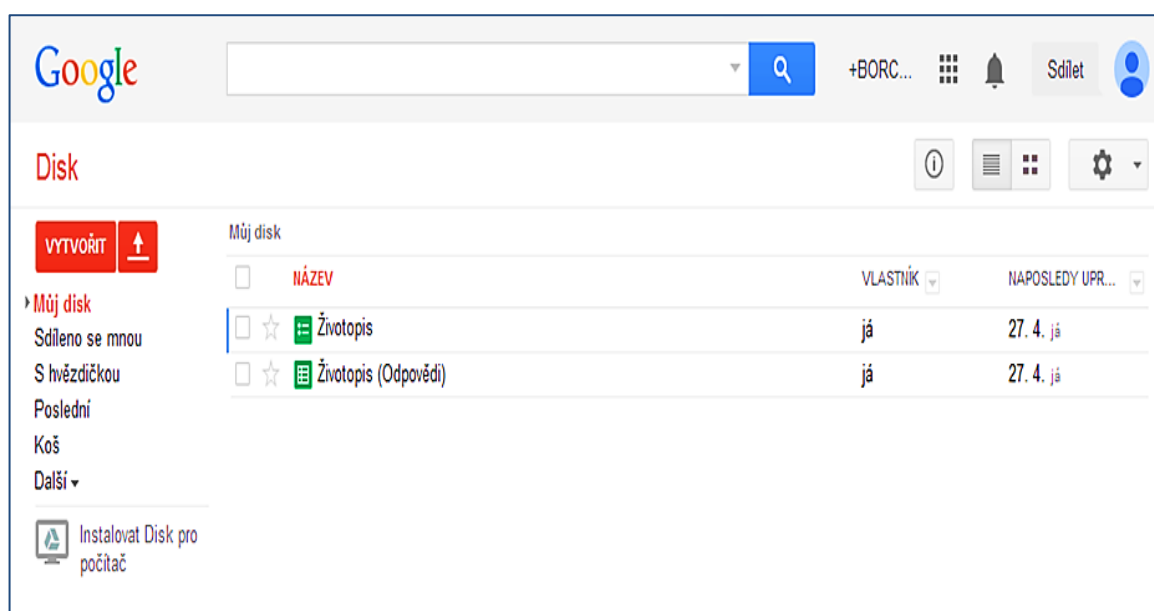
Obrázok 12 Ponuka práce na webových stránkach firmy BORCAD

Obsahová stránka životopisu je presne stanovená, avšak jeho vizuálna podoba nie je štandardizovaná, existujú len odporúčané formy, ktoré uchádzači nedodržiavajú, resp. každý si zvolí inú. Nejednotnosť formy životopisu komplikuje prvotné vytriedenie vhodných kandidátov, pretože podstatné informácie pre zamestnávateľa sú zakaždým na inom mieste. Podľa *J. Kleibla* sa dajú získané výsledky z prvého prezerania zaznamenať i do tabuľky, ako je napríklad Tabuľka 1, ktorá môže poslúžiť personalistovi k zostaveniu poradia uchádzačov. Takýto zápis zaistí lepšie porovnanie kandidátov a uľahčuje identifikáciu, ktorý z nich disponuje vhodnými predpokladmi k výkonu práce. [4]

Tabuľka 1 Pomôcka pre analýzu materiálu o uchádzačovi [4]

	Hodnotiacia stupnica				
	1	2	3	4	5
Forma					
Obsah					
Dojem					
Štýl					
Celkové hodnotenie					
Odporúčania (pozvať/nepozvať k pohovoru)					

Zostavenie takejto tabuľky je po časovej stránke pre veľké množstvo žiadostí o zamestnanie náročné a vyžaduje veľké množstvo manuálnej práce. Pre odbúranie manuálnej práce a zefektívnenie práce personalistu bol navrhnutý nový systém vytvorenia tabuľky poradia uchádzačov. A priori podmienkou automatizovaného spracovania je vytvorenie jednotného formátu životopisu. Pre potreby spoločnosti BORCAD bol vytvorený formulár životopisu, ktorý je uvedený v Prílohe B, v prostredí Google Docs zobrazenom na nasledujúcom Obrázku 13. Formulár obsahuje požadované informácie o uchádzačovi v presne definovanom formáte. Tým je splnená podmienka automatizovaného vytvorenia tabuľky vhodnosti uchádzačov.



Obrázok 13 Pracovné prostredie Google Docs

Samotné nastavenie tabuľky je realizované v tabuľkovom procesore MS Excel, do ktorého sú importované údaje z formulárov a následne sústava vzorcov určí poradie uchádzačov podľa nastavených parametrov. Na základe hodnoty parametra sa sledovanému kritériu priradí určitý počet bodov, ktoré sú opísané v Tabuľke 2 a 3. Počet bodov je meniteľný, čím umožňuje personalistovi klásť dôraz na zvolené kritérium. Pozícia uchádzača je určená váženým súčtom bodov za všetky kritéria. Čím viac bodov uchádzač dosiahne, tým je vhodnejší na danú pozíciu.

Bodovanie kritérií:

- vzdelanie - celkový počet bodov je vypočítaný ako súčin bodov za dosiahnutú úroveň vzdelania a zamerania,
- prax - súčin bodov za dĺžku praxe a bodov prax v obore,
- PC znalosti - sumár bodov za jednotlivé označené položky,
- jazykové znalosti - sumár bodov za každý označený jazyk,
- vodičský preukaz - sumár bodov za každú skupinu,
- váhovanie (viď Tabuľka 4),
 - určuje váhu jednotlivých kritérií v celkovom súčte,
 - súčet váh musí byť vždy rovný 1.

Postupnosť krokov pri spracovaní životopisov:

1. vyplnenie formulára životopisu uchádzačom,
2. prenos vyplnených životopisov do pripraveného nástroja personalistom,
3. vyhodnotenie výsledkov personalistom.

Ako bolo už spomínané, spoločnosť BORCAD má vlastné webové stránky, na ktoré je možné uložiť odkaz na vytvorený životopis, kde si ho záujemca môže vyplniť a automaticky odoslať. Prístup k životopisom uloženým na Google Docs je možný iba personálnemu pracovníkovi, ktorého kompetencia je selekcia životopisov, teda roztriedenie uchádzačov na tých, ktorí spĺňajú dané kritéria a tých, ktorí neprichádzajú do úvahy na danú pozíciu, a následná realizácia prijímacích pohovorov.

Tabuľka 2 Bodovanie kritérií: Vzdelanie a Prax

VZDELANIE				PRAX			
Úroveň		Zameranie		V odbore		Trvanie	
Základné	1	Technické	4	Áno	1	1 rok	1
Stredné s maturitou	2	Ekonomické	2	Nie	0	2 roky	2
Stredné s výučným listom	3	„Zemědělské“	3			3 roky	3
Vysokoškolské 1	4	Priemyselné	5			viac	4
Vysokoškolské 2	5	Humanitné	1				
		Iné	1				

Tabuľka 3 Bodovanie kritérií: PC znalosti, Jazyk a Vodičský preukaz

PC ZNALOSTI		JAZYK		VODIČSKÝ PREUKAZ	
MS Exel	2	Angličtina	4	A	1
MS Word	1	Nemecký	3	B	2
MS Powerpoint	1	Ruský	2	C	2
Internet, mail	1	Iný	1	D	1
IS Helois	4			E	1
CAD systémy	4				
Inventor	4				
Iné	0				

Tabuľka 4 Váhovanie

VÁHOVANIE	
Vzdelanie	0,2
Prax	0,2
Jazyk	0,2
PC znalosti	0,2
Vodičský preukaz	0,2

Predvýber uchádzačov je časovo náročný, a preto by bolo do budúca určite vhodné, keby spoločnosť považovala aj nad vytvorením pozície personálnej asistentky, ktorá by mohla pomôcť pri selekcii životopisov. Týmto krokom by prispela k delegovaniu práce medzi ňou a personálnou riaditeľkou. Okrem selekcie uchádzačov by jej náplň práce zahŕňala:

- vedenie a aktualizácia databázy uchádzačov o zamestnanie,
- písomnú a telefonickú komunikáciu s uchádzačmi,
- realizáciu pohovorov (harmonogram pohovorov, zaobstaranie miestnosti na pohovor),
- zakladanie zmlúv,
- zaisťovanie lekárskeho prehliadok a školenia zamestnancov.

Aj keď prijatie personálnej asistentky prináša spoločnosti výdaje v podobe mzdových nákladov, nespornou výhodou v získaní vhodného pracovníka s potrebnou kvalifikáciou na túto pozíciu je uspokojenie času personálnej riaditeľky vynaloženého na výber nových zamestnancov.

2.3.3 Výberový pohovor s uchádzačmi

V spoločnosti BORCAD sa každé výberové konanie končí pohovorom s majiteľom firmy Ing. Ivanom Borutom. V prvom kole pohovoru si personalista, ktorý vedie pohovor a prítomný manager zapisujú poznámky a postrehy na adepta do jeho zaslaného životopisu, ktorého kópia je súčasťou Prílohy A. Tento životopis, resp. už upravený prepisom poznámok do elektronickej podoby, je v prípade pozvania uchádzača do ďalšieho kola pohovoru poskytnutý majiteľovi firmy. Na základe životopisu s priloženými poznámkami a postrehmi si má urobiť predobraz o uchádzačovi, s ktorým sa stretne v poslednom kole výberového riadenia a následne rozhodne o jeho prijatí alebo neprijatí do spoločnosti.

Tak, ako je pri osobnom kontakte dôležitý prvý dojem, i keď nie je vždy celkom smerodajným faktorom, na základe ktorého sa odvíja ďalšia vzájomná interakcia, je aj životopis z pohľadu predstavenia sa spoločnosti významný. Pripisovaním poznámok sa životopis stáva neprieľadným a neumožňuje vytvoriť si obraz o uchádzačovi.

Ako riešením na predanie informácií o kandidátoch na voľné pracovné pozície v spoločnosti riaditeľovi bolo navrhnuté vytvorenie dvoch formulárov na hodnotenie

nie len uchádzača, ale celkového dojmu z priebehu pohovoru s ním. Jeden formulár je určený na pohovor pri obsadzovaní robotníckej pozície (viď Príloha C) a druhý na pohovor pri obsadzovaní vyššej manažérskej pozície v spoločnosti (viď Príloha D). Každý z formulárov obsahujú meno uchádzača, názov pozície, na ktorú sa hlási, údaje o vzdelaní, informácie o predchádzajúcom zamestnaní, silné a slabé stránky uchádzača. V ďalších bodoch sa mierne odlišujú, pretože na manažérske pozície sú kladené väčšie požiadavky a uprednostňujú vyššiu kvalifikáciu uchádzača, preto tento formulár obsahuje otázky, ktoré bližšie charakterizujú osobnosť uchádzača.

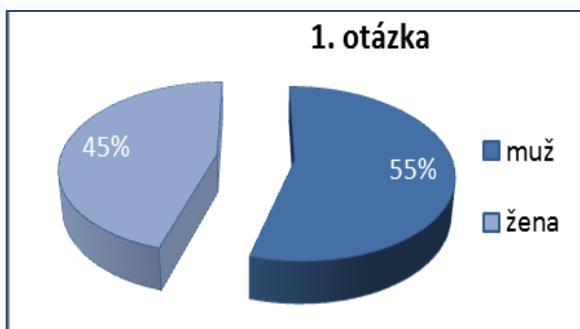
Do budúcnosti by bolo možné uložiť formuláre do elektronickej podoby a uložiť ich na firemný server, odkiaľ by si ich mohol stiahnuť ako aj personalista, tak aj vedúci pracovník hľadajúci nových zamestnancov na svoje oddelenie.

2.3.4 Dotazník

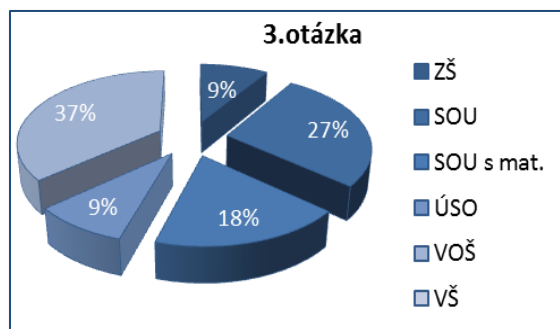
Každý zamestnávateľ, ktorý usiluje vytvoriť vo firme kooperatívnu klímu vychádza z toho, že komunikácia s pracovníkmi utvára ich pozitívny vzťah k spoločnosti a k jej cieľom. Taktiež formuje pracovnú spokojnosť a ochotu kreatívne a aktívne prispievať k plneniu pracovných úloh. Nezastupiteľnú úlohu hrá v tomto procese personálne oddelenie, pretože je nositeľom informácií a aktívnym komunikačným sprostredkovateľom na všetkých úrovniach riadenia. Príkladom komunikačnej stratégie je návrh dotazníka, ktorého cieľom je zistiť stav a názory zamestnancov v tejto oblasti, a na základe vyhodnotenia dotazníku koncipovať potrebné zmeny.

Vyhodnotenie dotazníka

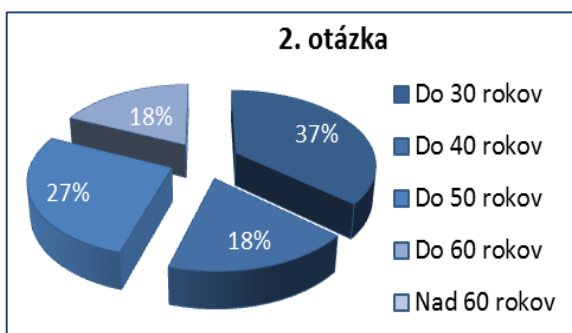
Ako už bolo spomenuté v predošlom odseku, pre správne fungovanie a prosperitu podniku je dôležitá spokojnosť zamestnancov, ktorí sú dostatočne cenení a cítia sa v práci spokojne. Z tohto dôvodu bol vytvorený dotazník, ktorý má za úlohu zmapovať spokojnosť nie len THP pracovníkov, ale aj montážnych pracovníkov. Okrem iného je cieľom dotazníku zistiť spokojnosť zamestnancov s personálnym oddelením. Formulár dotazníka je uvedený v prílohe, označený písmenom E. Jednotlivé otázky sú vyhodnotené pomocou koláčových grafov, ktoré sú znázornené nižšie.



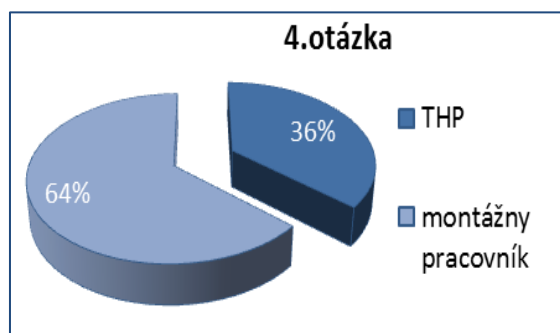
Graf 3 Pohlavie pracovníkov



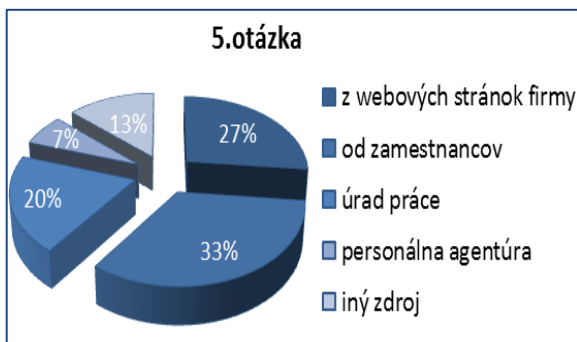
Graf 5 Vzdelanie pracovníkov



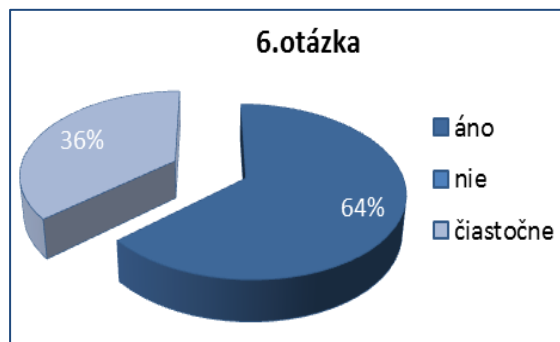
Graf 4 Vek pracovníkov



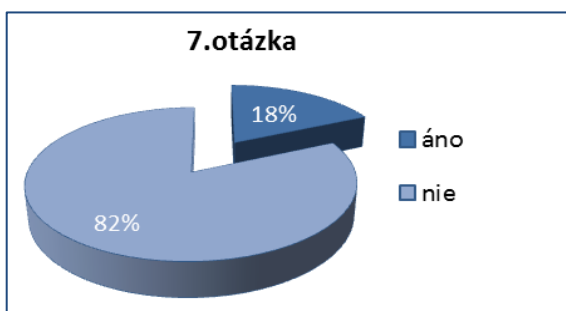
Graf 6 Pracovná pozícia



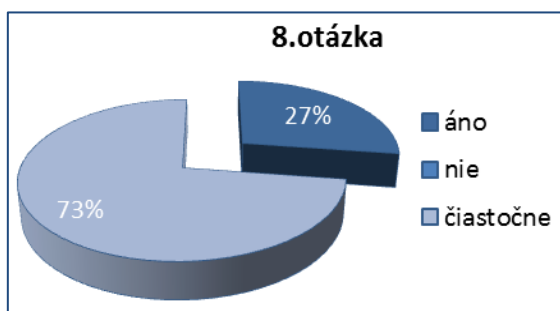
Graf 7 Ako ste sa dozvedel o voľnej pracovnej pozícii ?



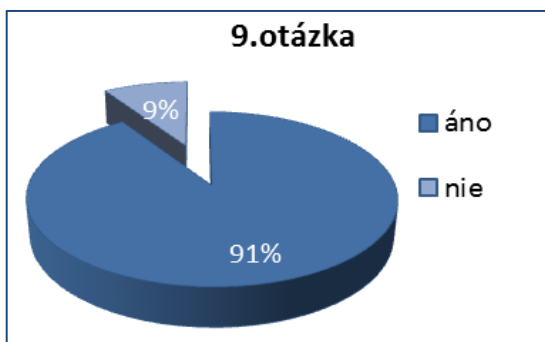
Graf 8 Bolo Vaše školenie dostačujúce k úspešnému vykonávaniu práce?



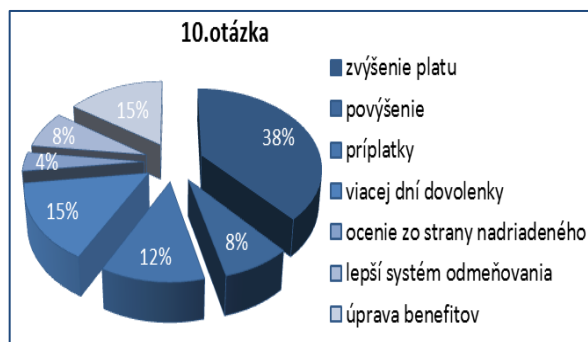
Graf 9 Potrebujete nejaké doplňujúce odborné školenia?



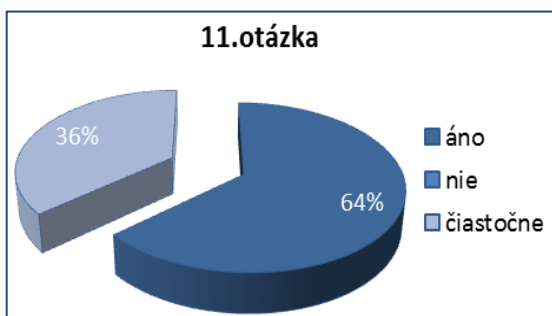
Graf 10 Ste dostatočne informovaný o zmenách a novinkách v podniku?



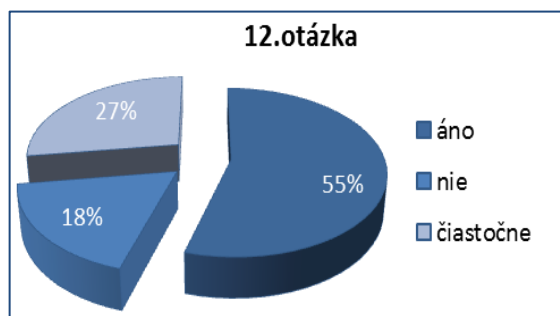
Graf 11 *Ste dostatočne informovaný o odmenách a benefitoch?*



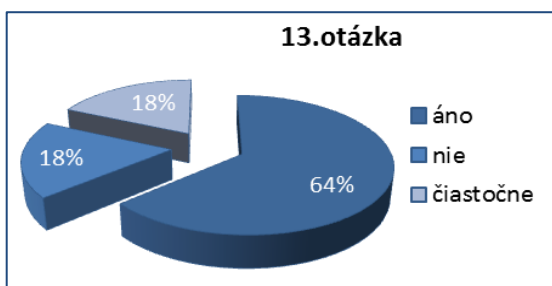
Graf 12 *Ktoré z nasledujúcich výhod by ste uprednostnil?*



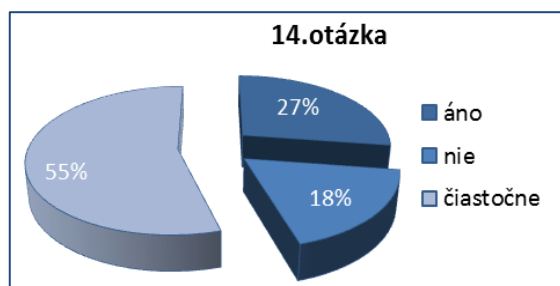
Graf 13 *Ste spokojní s Vašou náplňou práce?*



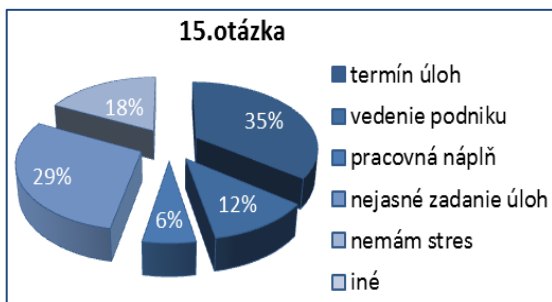
Graf 14 *Myslíte si, že je Vaše oddelenie dobre riadené?*



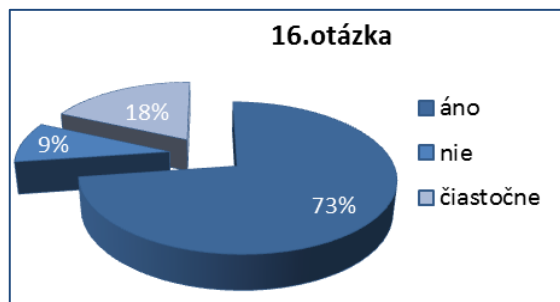
Graf 15 *Ste spokojný s atmosférou na pracovisku?*



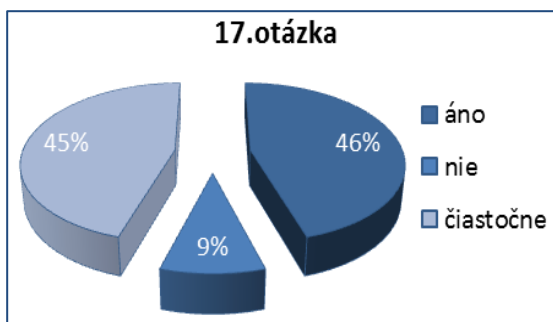
Graf 16 *Máte dostatočný priestor vytvorený nadriadeným pre vyjadrenie svojho názoru?*



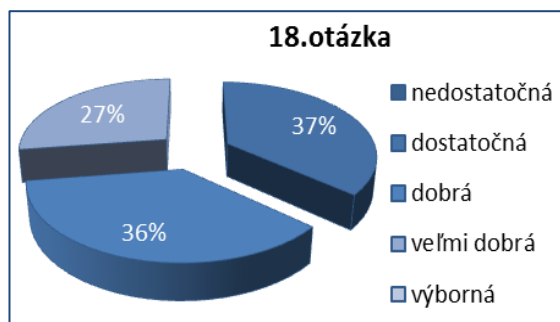
Graf 17 *Čo Vám spôsobuje stres v práci?*



Graf 18 *Ste spokojný s vedením personálneho oddelenia?*



Graf 19 *Vnímate personálne oddelenie ako flexibilné a schopné reagovať na vzniknuté problémy?*



Graf 20 *Aká je komunikácia medzi Vami a personálnym oddelením?*

Záver

Spoločným prvkom a najväčším bohatstvom každého podniku sú ľudské zdroje, teda ľudia. Ľudské subjekty, sami zamestnanci, sú skutočnými nositeľmi a majiteľmi vedomostí a zručností celého ľudského kapitálu. Preto sa organizácie snažia vytvárať čo najlepšie podmienky, aby sa kvalifikovaní pracovníci so svojimi znalosťami, skúsenosťami, ale aj osobnými vlastnosťami, ktoré každodenne využívajú k svojej práci, stali základným bohatstvom organizácie. Každá spoločnosť, ktorá chce byť v dnešnom svete úspešná, si musí uvedomiť hodnotu a význam ľudských zdrojov.

Z tohto dôvodu je personálne riadenie v moderných podnikoch kľúčovým problémom podnikového riadenia, a preto je nutné venovať mu mimoriadnu pozornosť. Cieľom bakalárskej práce preto bolo riešenie problematiky v oblasti personálneho manažmentu, predovšetkým spôsobu získavania, výberu a prijímania nových zamestnancov. Analýza súčasného stavu, ktorá bola v spoločnosti BORCAD cz s.r.o. prevedená, sa stala hlavným predpokladom pre formulovanie a nájdenie možných zlepšení v existujúcom systéme. Prvým problémom bolo, že pri obsadzovaní voľného pracovného miesta neexistovala nijaká žiadosť, ktorá by popisovala požiadavky na voľnú pozíciu. S toho dôvodu bol vytvorený formulár popisujúci pracovné miesto, ktorý by pomohol personalistovi pri zverejňovaní pracovnej ponuky. Ďalším problémom bolo veľké množstvo životopisov a ich selekcia, ktorá zaberala veľa času. Z toho dôvodu bol vytvorený formulár životopisu v Google Docs, na základe ktorého bola následne vytvorená tabuľka realizovaná v tabuľkovom procesore MS Excel, pomocou ktorej sa určí poradie uchádzačov. Druhým možným riešením pri výbere zamestnancov bolo odporúčenie vytvorenia pozície personálnej asistentky, ktorá by okrem pomoci pri selekcii uchádzačov mohla vykonávať aj iné úlohy, čím by ušetrila čas personálnej riaditeľky. Následným problémom pri výberovom konaní bolo predanie informácií o uchádzačovi majiteľovi firmy, ktorý býva prítomný v poslednom kole výberového pohovoru. Návrhom na podávanie informácií bolo vytvorenie formuláru na hodnotenie pohovoru, ktorého finálna verzia bola konzultovaná s personálnou riaditeľkou Kamilou Hýbnerovou, a po následnej zhode a niekoľkých korekciách ho bolo možné implementovať do procesu výberu zamestnancov. Konečným riešením bolo vytvorenie dotazníka mapujúceho názory zamestnancov, predovšetkým ich spokojnosť s personálnym oddelením.

Zoznam použitej literatúry

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální managent*. Praha : Granda Publishing a.s. 1999. 827 s. ISBN 80-7169-614-5
- [2] KOUBEK, Josef. *Pesonální práce v malých podnicích*, 2. vyd., Praha : Granda Publishing a.s. 2003. 248 s. ISBN 80-274-0602-4
- [3] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, 4. vyd., Praha : Management Press, s r.o. 2007. 398 s. ISBN 978- 80-7261-168-3
- [4] KLEIBL, Jiří - DVOŘÁKOVÁ, Zuzana - ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd., Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
- [5] KASPER, Helmut - MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální managent, Řízení, Organizace*. Praha : Linde s r.o. 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2
- [6] KOUBEK, Josef. *Pesonální práce v malých a středních firmách*, 4., aktualizované a rozšírené vydanie, Praha : Granda Publishing a.s. 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9
- [7] FOOT, Margaret – HOOK, Caroline. *Personalistika*, 1 vyd., Praha: Computer Press, 2002. 462s. ISBN 80-7226-515-6
- [8] CHLÁDKOVÁ, Alena - BUKOVJAN, Petr. *Personalistika: Dvanáctero správného vedení personální agendy*, 4vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 520 s. ISBN 978-80-7357-858-9
- [9] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11.th edition, London and Philadelphia: Kogan Page, 2009. 1089 p. ISBN 978-0-7494-5242-1
- [10] LUDLOW, Ron - PANTON, Fenton. *Zásady úspěšného výběru pracovníku*, 1. vyd. Praha: Granda Publishing a.s. 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2

Elektronické zdroje

- [11] BORCAD cz, *Zdravotní a kolejová technika. Fryčovice* [online] © 2012, posledná revízia 19.Decembra 2013 [cit.2013-12-19]. Dostupné z URL < <http://www.borcad.cz/cs/>>
- [12] VLAKY.NET, *S LEO Expressem u výrobce sedadel pro jeho vlaky* [online] © 2014, posledná revízia 17.Apríla 2014 [cit.2014-04-17]. Dostupne z URL <<http://www.vlaky.net/servis/sprava.asp?lang=1&id=4616>>
- [13] EUROPEAN COMMISSION, *Flash Eurobarometer reports* [online], posledná revízia 25.Apríla 2014 [cit.2014-05-06]. Dostupné z URL < http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm>

Zoznam obrázkov, tabuliek a grafov

Obrázok 1	Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov
Obrázok 2	Získavanie a výber zamestnancov na pracovnú pozíciu
Obrázok 3	Výber zamestnancov
Obrázok 4	Logo firmy BORCAD
Obrázok 5	Budova firmy BORCAD cz s r.o.
Obrázok 6	Zamestnanci firmy BORCAD cz s r.o.
Obrázok 7	Sedadlo COMFORD
Obrázok 8	Gynekologické kreslo GRACIA
Obrázok 9	Organizačná štruktúra firmy BORCAD
Obrázok 10	Záložka „Ke stažení“
Obrázok 11	Webové stránky firmy BORCAD
Obrázok 12	Ponuka práce na webových stránkach firmy BORCAD
Obrázok 13	Pracovné prostredie Google. Disk
Tabuľka 1	Pomôcka pre analýzu materiálu o uchádzačovi
Tabuľka 2	Bodovanie kritérií: Vzdelanie a Prax
Tabuľka 3	Bodovanie kritérií: PC znalosti, Jazyk a Vodičský preukaz
Tabuľka 4	Váhovanie
Graf 1	Pracovné podmienky v SR
Graf 2	Pracovné podmienky v ČR
Graf 3	Pohlavie pracovníkov
Graf 4	Vek pracovníkov
Graf 5	Vzdelanie pracovníkov
Graf 6	Pracovná pozícia
Graf 7	Ako ste sa dozvedel o voľnej pracovnej pozícii ?
Graf 8	Bolo Vaše školenie dostačujúce k úspešnému vykonávaniu práce?
Graf 9	Potrebujete nejaké doplňujúce odborné školenia?
Graf 10	Ste dostatočne informovaný o zmenách a novinkách v podniku?
Graf 11	Ste dostatočne informovaný o odmenách a benefítoch?
Graf 12	Ktoré z nasledujúcich výhod by ste uprednostnil?
Graf 13	Ste spokojní s Vašou náplňou práce?

- Graf 14** Myslíte si, že je Vaše oddelenie dobré riadené?
- Graf 15** Ste spokojný s atmosférou na pracovisku?
- Graf 16** Máte dostatočný priestor vytvorený nariadením pre vyjadrenie svojho názoru?
- Graf 17** Čo Vám spôsobuje stres v práci?
- Graf 18** Ste spokojný s vedením personálneho oddelenia?
- Graf 19** Vnímate personálne oddelenie ako flexibilné a schopné reagovať na vzniknuté problémy?
- Graf 20** Aká je komunikácia medzi Vami a personálnym oddelením?

Zoznam príloh

Príloha A	Životopis s poznámkami
Príloha B	Novovytvorený formulár životopisu
Príloha C	Formulár Pohovor z uchádzačom (robotník)
Príloha D	Formulár Pohovor z uchádzačom (manažér)
Príloha E	Dotazník
Príloha F	Popis pracovného miesta
Príloha G	Ocenenie Red Dot Design Award
Príloha H	Certifikát ISO 9001:2008 pre zdravotnú techniku
Príloha I	Certifikát ISO 9001:2008 pre koľajovú techniku
Príloha J	Konštrukčná úloha

CURRICULUM VITAE

Name:
Date of birth:
Address:

Tel:
e-mail:

Education and qualifications

University of Žilina, Faculty of Mechanical Engineering,
Specialization: Design of Mechanical Components

St. Lucia 11, 12.
P. P. P. - 2, 3

1999 – 2004

Secondary Technical School, Považská Bystrica
Specialization: Road Transport

1993 – 1997

Courses and trainings

English language course, University of Wales, Swansea, UK

07/05 – 09/05

Career review – highlights

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Lead engineer; Johnson Controls International, s.r.o., Trenčín
Responsible for design and development of complete metal structures, change management, communication with manufacturing, internal customers, suppliers and other teams, leading of group of designers, participation on internship activities as a mentor/coach
Projects highlights: PSA HAB02 2nd row, Toyota NGA 1st row, Zafira 3rd row, Fiat L0 2nd row | <p><i>Aug 2006</i></p> <p>07/06 – lasts</p> <p><i>→ -20</i></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Production Management Specialist; Kia Motors Slovakia, s.r.o., Žilina
Production management, controlling of parts, production planning | <p><i>Autoslovak</i></p> <p>11/05 – 06/06</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Work and study abroad; First Cymru Plc., Swansea, UK | <p><i>Shed</i></p> <p>02/05 – 10/05</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Mechanical Designer; various employers
CAD design and detailed drawings and documentation for production (Catia, ProE, Autocad) | <p><i>PROTHEM - Zesica</i></p> <p>07/04 – 02/05</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Various positions in business and trade sector, | <p><i>WINEX - Swisler</i>
<i>IVIP - P. S. S. S.</i></p> <p>07/97 – 09/99</p> |

ASTS Davoch &
→ velti firma
→ od stihy zpry
zakon 201

- Production Management Specialist; Kia Motors Slovakia, s.r.o., Žilina
Production management, controlling of parts, production planning *Freiburg* 11/05 – 06/06
- Work and study abroad; First Cymru Plc., Swansea, UK *Shrewsbury* 02/05 – 10/05
- Mechanical Designer; various employers
CAD design and detailed drawings and documentation for production (Catia, ProE, Autocad) *PROTHEM - Zesice* 07/04 – 02/05
- Various positions in business and trade sector, *WIMEX - Zesice*
IVRIS - Zesice 07/97 – 09/99

Medical

- Work and study abroad; First Cymru Plc., Swansea, UK 02/05 – 10/05
- Mechanical Designer; various employers
CAD design and detailed drawings and documentation for production (Catia, ProE, Autocad) 07/04 – 02/05
- Various positions in business and trade sector, 07/97 – 09/99

Shard

- Mechanical Designer; various employers
CAD design and detailed drawings and documentation for production (Catia, ProE, Autocad) 07/04 – 02/05
- Various positions in business and trade sector, *REIMEX - Sweden*
IVIS - Sweden 07/97 – 09/99

PROTHERM - 2 side
umentation for production (Catia, Pro
KINEX - 3 side
EUPU - 3 side

- Various positions in business and trade sector

Computer skills

Catia V5, ProEngineer, Autocad, MS Office (Word, Excel, Power Point, Outlook), Photoshop, Lotus Notes

Languages

English – intermediate level (speaking, writing)
Russian – basic level

Hobbies and interests

Mechanical design, cars, machinery and equipments, graphic design, technical books and magazines, travelling, sport, family.

Other details

Driving licence: A, B, C, D, T

Personal Data Agreement

By providing my personal data, in accordance with the Slovak Law no. 428/2002 about Protection of Personal Data, I give an approval for processing and keeping my data in your personnel database, until the time of retracting this agreement in a written form. At the same time, I proclaim that provided information is true.

Technická ústředna
Delegovaní bez úplatku

(+) Parahit → vakhoze piddarito diller, sardide u anted.
 (-) Neur



→ Kardou ogpusat eadha no.
→ Dine VP (eadahe-haw) (7-4 hawd Laka) (waj Zohs)
Pehaim nlt o'pooar mudi s'ic am ne'pachet xahidibow

Príloha B

Životopis

*Povinné pole

Jméno *

Příjmení *

Adresa *

Telefon *

E-mail *

Dosažené vzdělání

- ☐ Základní
- ☐ Střední s maturitní zkouškou
- ☐ Střední s výučním listem
- ☐ Vysokoškolský: 1 stupeň (Bc.)
- ☐ Vysokoškolský: 2 stupeň (Ing., Mgr.)

Zaměření

- ☐ Technické
- ☐ Ekonomické
- ☐ Zemědělské
- ☐ Průmyslové
- ☐ Humanitní
- ☐ Jiné:

Datum ukončení

Název školy

(např.: 2001-2007 Střední průmyslová škola a Vyšší odborná škola technická, Brno)

Další vzdělání a kurzy

(např.: 1998-2000 Jazykový kurz německého jazyka, Eduko)

Praxe v oboru *

- ☒ Ano
- ☐ Ne
- ☐ do 1 roku
- ☐ do 2 roků
- ☐ do 3 roků
- ☐ víc než 3 roky

Ostatní pracovní zkušenosti

(např.: Od - do, zaměstnavatel, pracovní pozice, pracovní náplň)

Jazykové schopnosti

- ☐ Angličtina
☐ Němčina
☐ Ruština
☐ Jiné:

Znalosti práce na počítači

- ☐ MS Excel nebo alternativa
☐ MS Word nebo alternativa
☐ MS Power Point nebo alternativa
☐ Internet, e-mail
☐ IS Helois
☐ CAD systémy
☐ Invertor
☐ Jiné:

Řidičský průkaz

- ☐ Skupina A
☐ Skupina B
☐ Skupina C
☐ Skupina E

Zájmy a koníčky**Udělení souhlasu: ***

☐ Odesláním tohoto formuláře udělujete v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. souhlas se zpracováním zde poskytnutých osobních údajů firmě BORCAD cz s.r.o., jakožto správci a případně jiné třetí osobě jakožto zpracovateli, za účelem zařazení do databáze správce a dalšího marketingového zpracování. Berete na vědomí, že máte právo přístupu k osobním údajům a další práva dle §§ 11, 21 zák. č. 101/2000 Sb. Souhlas se zpracováním osobních údajů udělujete dobrovolně a můžete jej kdykoli bezplatně na e-mailové adrese správce odvolat.

Odeslat

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.



Príloha C

Pohovor s uchazečem (dělnická pozice)

Jméno a příjmení hodnoceného:

Datum narození:

Pracovní pozice:

Vzdělání

Dokončené vzdělání:

ZŠ SOU SOU s mat. ÚSO VOŠ VŠ

Doplňkové vzdělání, kurzy:

Jazykové znalosti:

Prostudovali jsme Váš životopis, ale povězte nám něco o sobě vlastními slovy:

Co Vás nejvíc motivuje a demotivuje?

Jak jste se v poslední době vzdělával(a)? Co jste přečetl(a)(z oboru...) ?

Proč bychom Vás měli přijmout?

Silné stránky	Slabé stránky

Jaké jsou Vaše plány do budoucna?

Jaké máte zájmy, co Vás nejvíc baví?

Jaké bylo Vaše předešlé zaměstnání, proč odcházíte?

Proč jste se rozhodl(a) pro firmu BORCAD cz s.r.o?

Jakou máte představu o platu?

Kdy jste připraven(a) nastoupit?

Další poznámky o pohovore:

Doporučení (proč uchazeče přijmout/nepřijmout):

Príloha D

Pohovor s uchazečem (pozice manažera)

Jméno a příjmení hodnoceného:

Datum narození:

Pracovní pozice:

Vzdělání

Dokončené vzdělání:

ZŠ SOU SOU s mat. ÚSO VOŠ VŠ

Doplňkové vzdělání, kurzy:

Jazykové znalosti:

Prostudovali jsme Váš životopis, ale povězte nám něco o sobě vlastními slovy:

Co Vás nejvíc motivuje, žene vpřed? Co Vás demotivuje?

Co jste se v poslední době naučil(a), co jste přečetl(a) (z oboru...) ?

Povězte nějaký příklad, jak jste uvedl(a) do praxe nově získané know-how?

Vedl(a) jste nebo jste byl(a) zapojen(a) do nějakých projektů, inovací apod.?

Čím by jste chtěl(a) být za 5 let, jaké máte plány, a co proto děláte?

Jaké bylo Vaše předešlé zaměstnání, proč odcházíte?

Proč jste se rozhodl(a) pro firmu BORCAD cz s.r.o?

Proč bychom Vás měli přijmout?

Silné stránky	Slabé stránky

Jak si představujete nastavení platu?

Kdy jste připraven(a) nastoupit?

Osobnost

Odpovídá typu lidí, které firma potřebuje?

Působí důvěryhodně, má dovednosti na danou pozici?

Je z něho cítit optimismus, nebo se bojí změn? Je schopen reagovat na krizové situace?

Další poznámky o pohovoru:

Doporučení (proč uchazeče přijmout/nepřijmout):

Príloha E

DOTAZNÍK

1. **Pohlaví**

☐ muž ☐ žena

2. **Věk**

☐ do 30 roků ☐ do 40 roků ☐ do 50 roků ☐ do 60 roků ☐ nad 60 roků

3. **Vzdělání**

☐ ZŠ ☐ SOU ☐ SOU s mat. ☐ ÚSO ☐ VOŠ ☐ VŠ

4. **Jste**

☐ THP ☐ montážní dělník

5. **Jakým způsobem jste se dozvěděl(a) o volné pracovní pozici?** (je možných více odpovědí)

☐ z webových stránek firmy

☐ od zaměstnanců firmy

☐ z pracovního portálu

☐ úřad práce

☐ z inzerátu v novinách

☐ personální agentura

☐ jiný zdroj

6. **Bylo Vaše školení dostačující k úspěšnému vykonávání práce?**

☐ ano ☐ částečně ☐ ne

7. **Potřebujete nějaké doplňující odborné školení?**

☐ ne ☐ ano, (konkretizujte, jaké informace Vám chybí)

8. **Jste dostatečně informovaný(á) o změnách a novinkách v podniku?**

☐ ano ☐ částečně ☐ ne

9. **Jste dostatečně informovaný(á) o odměnách a benefitech ve společnosti?**

☐ ano ☐ ne, (konkretizujte, jaké informace Vám chybí)

10. **Které z následujících výhod byste upřednostnil(a)?** (je možných více odpovědí)

☐ zvýšení platu

☐ povýšení

☐ příplatky

☐ více dní dovolené

☐ ocenění ze strany Vašeho nadřízeného

☐ lepší systém odměňování

☐ úprava benefitů (lepší benefity)

11. **Jste spokojení s Vaší náplní práce?**
☐ ano ☐ částečně ☐ ne
12. **Myslíte si, že je Vaše oddělení dobře řízené?**
☐ ano ☐ částečně ☐ ne
13. **Jste spokojení s atmosférou na pracovišti?**
☐ ano ☐ částečně ☐ ne
14. **Máte dostatečný prostor vytvořený svým nadřízeným pro vyjádření svého názoru?**
☐ ano ☐ částečně ☐ ne
15. **Co Vám způsobuje stres v práci?**
☐ termíny úloh
☐ vedení podniku
☐ pracovní náplň
☐ nejasné zadání úloh
☐ nemám stres
☐ jiné
16. **Jste spokojený(a) s vedením personálního oddělení?**
☐ ano ☐ částečně ☐ ne
17. **Vnímáte personální oddělení jako flexibilní a schopné reagovat na vzniklé problémy?**
☐ ano ☐ částečně ☐ ne
18. **Jaká je komunikace mezi Vámi a personálním oddělením?**
☐ nedostatečná ☐ dostatečná ☐ dobrá ☐ velmi dobrá ☐ výborná
19. **Jaké změny v personálním oddělení byste navrhovali?**
Čím by se personální oddělení mělo prioritně zabývat? (napište svůj návrh)

VZKAZ VEDENÍ FIRMY

<u>Místo pro Vaše návrhy, změny, zlepšení</u> (Tento prostor můžete využít na vyjádření svého vlastního názoru, anebo na jiné otázky, které nebyly v dotazníku zmíněny.)

Príloha F

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Oddělení	
Název obsazované pozice	
Počet míst na obsazení	

Požadovaná kvalifikace
Ostatní požadavky (požadovaná praxe, vzdělání, kurzy...)

Popis pracovní činnosti

.....
Datum a podpis vedoucího pracovníka

.....
Datum a podpis personálního pracovníka



reddot design award
honourable mention 2012

An honourable mention for a particularly successful detail solution
is awarded to:

Eine honourable mention für eine besonders gelungene Detaillösung
wird verliehen an:

Comfort
Railway Seat
Eisenbahnsitz

Manufacturer
BORCAD cz s.r.o.,
Fryčovice, Czech Republic
Design
DESCENT s.r.o. (Jiří Španihel),
Kopřivnice, Czech Republic

Essen, 2 July 2012

Prof. Martin Darbyshire
London, Great Britain

Prof. Lutz Fügener
Pforzheim, Germany

Ken Okuyama
Tokyo, Japan

Prof. Dr. Peter Zec
Initiator red dot design award
Essen, Germany



CERTIFIKÁT

SLOVENSKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMY ŘÍZENÍ A SYSTÉMY JAKOSTI, s.r.o.
Veľký Diel 3323, Areál VÚD, 010 08 Žilina

SKQS na základě certifikačního auditu tímto potvrzuje, že:



BORCAD CZ s.r.o.

Fryčovice 673
CZ - 739 45 Fryčovice

rozsah platnosti

Vývoj, výroba prodej a servis zařízení pro zdravotnictví

má systém managementu jakosti účelně vybudovaný, udržovaný
a je v souladu s modelem a požadavky
mezinárodní normy

ISO 9001: 2008

Číslo oboru 18, 19, 23

Certifikát č.: 088-5/14b
Datum platnosti: 24. 01. 2015
Žilina 17. 02. 2014

Ing. Zdenek Sýkora
Vedoucí certifikačního orgánu - ředitel SKQS





CERTIFIKÁT

SLOVENSKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMY ŘÍZENÍ A SYSTÉMY JAKOSTI, s.r.o.
Veľký Diel 3323, Areál VÚD, 010 08 Žilina

SKQS na základě certifikačního auditu tímto potvrzuje, že:



BORCAD CZ s.r.o.

Fryčovice 673

CZ - 739 45 Fryčovice

rozsah platnosti

Vývoj, výroba prodej a servis komponentů pro dopravní techniku

má systém managementu jakosti účelně vybudovaný, udržovaný
a je v souladu s modelem a požadavky
mezinárodní normy

ISO 9001: 2008

Číslo oboru 18, 19, 23

Certifikát č.: 088-5/14a
Datum platnosti: 24. 01. 2015
Žilina 17. 02. 2014

Ing. Zdenek Sýkora

Vedoucí certifikačního orgánu - ředitel SKQS



OTOČNÁ NOHA DVOJSEDADLA

KONSTRUKČNÍ PRÁCE

1. Úvod

Otočná noha dvojsedadla v osobním železničním voze slouží pro otočení dvojsedadla o 180° do směru jízdy (požadavek cestujících v některých zemích).

2. C11

Vypracovat konstrukční návrh otočné nohy, splňující níže uvedené technické požadavky.

3. Technické požadavky

- Základní rozměrové údaje sedadla viz. výkres SEH-71
- Možnost použití jako těleso noby Al profil dle výkresu GK-07.01
- Ovládání odjištění nohou (dbát na ergonomii)
- Automatické zajištění sedadla v obou polohách
- Maximální jednoduchost = nízká cena
- Minimální hmotnost

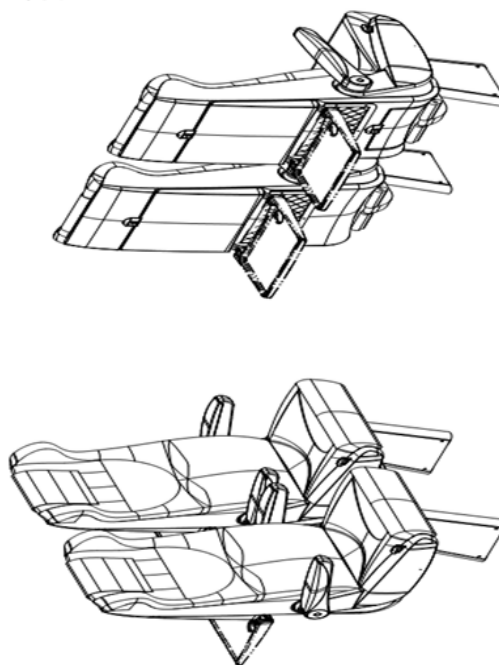
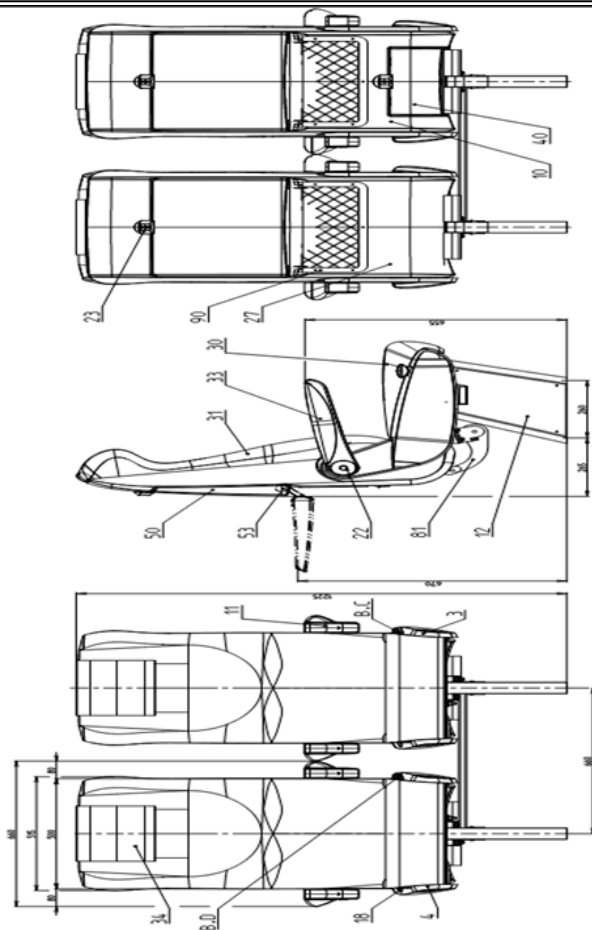
Popis ovládání:

- Průvodčí přistoupí k sedadlu, zmáčkne pedál, který sedadlo odjistí. Po pootočení dvojsedadla může pedál pustit. Otočí dvojsedadlo o 180°, kdy se samo zajistí ve správné pozici.

Hodnotí se: KREATIVITA

- 1) Funkčnost
- 2) Jednoduchost a výtříbnost
- 3) Nízké výrobní náklady

Může být více návrhů, ale dopracována pouze jedna vybraná varianta.

[illegible]

